REDLINE | VERLAG

CAL NEWPORT

KONZENTRIERT ARBEITEN

REGELN FÜR EINE WELT VOLLER ABLENKUNGEN

DER US-BESTSELLER DEEP WORK

REDLINE | VERLAG

CAL NEWPORT

KONZENTRIERT ARBEITEN

REGELN FÜR EINE WELT VOLLER ABLENKUNGEN

DER US-BESTSELLER DEEP WORK

Cal Newport

Konzentriert arbeiten

Regeln für eine Welt voller Ablenkungen

Übersetzung aus dem Englischen
von Jordan T. A. Wegberg

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://d-nb.de abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:
info@redline-verlag.de

4. Auflage 2020

© 2017 by Redline Verlag,
ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe 2016 by Cal Newport. All rights reserved.
Die englische Originalausgabe erschien 2016 bei Grand Central Publishing unter dem Titel *Deep Work*.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Jordan T. A. Wegberg, Berlin
Redaktion: Christiane Otto, München
Umschlaggestaltung: Marc-Torben Fischer, München
Umschlagabbildung: AF studio/Shutterstock.com

ISBN Print 978-3-86881-657-0
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-936-8
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-935-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Einleitung

Teil 1 – Die Idee

- Kapitel 1: Deep Work ist wertvoll
- Kapitel 2: Deep Work ist selten
- Kapitel 3: Deep Work ist bedeutsam

Teil 2 – Die Regeln

- Regel Nr. 1: Konzentriert arbeiten
- Regel Nr. 2: Willkommen, Langeweile
- Regel Nr. 3: Verlassen Sie die digitalen sozialen Netzwerke
- Regel Nr. 4: Legen Sie seichte Tümpel trocken
- Fazit

Anmerkungen

Einleitung

Im schweizerischen Kanton St. Gallen, am nördlichen Ufer des Zürichsees, liegt das Dorf Bollingen. Im Jahr 1922 wählte der Psychiater Carl Gustav Jung diesen Ort für die Errichtung eines Ruhesitzes. Er begann mit einem einfachen zweistöckigen Steingebäude, das er als Turm bezeichnete. Nachdem er aus Indien zurückgekehrt war, wo er die Gewohnheit beobachtet hatte, Wohnhäusern Meditationsräume hinzuzufügen, erweiterte er den Komplex um ein privates Büro. »In meinem Rückzugsraum bin ich ganz bei mir selbst«, sagte Jung über dieses Zimmer. »Den Schlüssel trage ich immer bei mir; niemand darf hineingehen ohne meine Erlaubnis.«[1]

> In seinem Buch *Musenküsse* (engl.: *Daily Rituals*) bezog sich der Journalist Mason Currey auf verschiedene Quellen über Jung, um die Arbeitsgewohnheiten des Psychiaters im Turm zu rekonstruieren. Jung stand um 07:00 Uhr auf, berichtet Currey, und nach einem ausführlichen Frühstück verbrachte er zwei Stunden Schreibzeit ohne Ablenkung in seinem privaten Büro. Seine Nachmittage bestanden häufig aus Meditation oder langen Spaziergängen in der Umgebung. Im Turm gab es keine Elektrizität, daher wurden bei Einbruch der Dämmerung Öllampen angezündet, und geheizt wurde mit dem Kamin. Gegen 22:00 Uhr ging Jung schlafen. »Das Gefühl der Erholung und Erneuerung, das ich in diesem Turm erlebte, war von Anfang an sehr intensiv«, sagte er. [2]

Es mag naheliegen, sich den Bollinger Turm als ein Ferienhaus vorzustellen, aber wenn wir Jungs Karriere zu diesem Zeitpunkt mit

einbeziehen, wird deutlich, dass der Ruhesitz am See keineswegs der Flucht vor der Arbeit diente. 1922, als Jung das Grundstück kaufte, konnte er sich keinen Urlaub leisten. Nur ein Jahr zuvor, 1921, hatte er *Psychologische Typen* veröffentlicht, ein bahnbrechendes Buch, das viele der Differenzen zementierte, die sich schon seit längerer Zeit zwischen ihm und seinem einstigen Freund und Mentor Sigmund Freud entwickelt hatten. In den 1920er Jahren war es recht kühn, Freud zu widersprechen. Zur Unterstützung seines Buches musste Jung am Ball bleiben und eine Vielzahl kluger Artikel und Veröffentlichungen produzieren, um die *analytische Psychologie*, wie seine neue Lehre schließlich genannt wurde, weiterhin zu stärken und zu etablieren.

Jungs Vorlesungen und seine Behandlungspraxis hielten ihn nach wie vor in Zürich beschäftigt – so viel steht fest. Aber er war nicht mit bloßer Geschäftigkeit zufrieden. Er wollte unser Verständnis des Unterbewussten verändern, und dieses Ziel erforderte eine tiefere, sorgfältigere Betrachtung, als er im Rahmen seines hektischen städtischen Lebensstils aufbringen konnte. Jung zog sich nicht nach Bollingen zurück, um seinem Berufsleben zu entkommen, sondern um es voranzubringen.

Carl Gustav Jung wurde zu einem der einflussreichsten Denker des 20. Jahrhunderts. Natürlich gibt es viele Gründe für seinen Erfolg. In diesem Buch jedoch interessiert mich seine Hingabe an die folgende Fähigkeit, die mit großer Sicherheit eine Schlüsselrolle bei seinen Errungenschaften spielte:

Deep Work: *berufliche Aktivitäten, die in einem Zustand ablenkungsfreier Konzentration ausgeübt werden und Ihre geistigen Kapazitäten an ihre*

Grenzen bringen. Diese Leistung schafft neuen Wert, verbessert Ihre Fähigkeiten und ist schwer zu kopieren.

Deep Work ist nötig, um Ihre intellektuelle Kapazität bis auf den letzten Tropfen auszuwringen. Aus der jahrzehntelangen Forschung sowohl in der Psychologie als auch in den Neurowissenschaften wissen wir heute, dass der Zustand mentaler Spannung, der mit Deep Work einhergeht, auch für die Verbesserung Ihrer Fähigkeiten notwendig ist. Mit anderen Worten, Deep Work war genau jene Art von Bestrebung, die notwendig war, um zu Beginn des 20. Jahrhunderts in einem kognitiv anspruchsvollen Gebiet wie der akademischen Psychiatrie herauszuragen.

Der Begriff »Deep Work« stammt von mir und wäre von Carl Gustav Jung wohl nicht benutzt worden, aber seine Vorgehensweise in diesem Zeitraum war die eines Menschen, der das zugrunde liegende Konzept begriffen hat. Jung baute einen steinernen Turm im Wald, um Deep Work in seinem Berufsleben zu verankern – eine Aufgabe, die Zeit, Energie und Geld brauchte. Es lenkte ihn auch von unmittelbareren Beschäftigungen ab. Wie Mason Currey schreibt, verringerten Jungs regelmäßige Fahrten nach Bollingen die Zeit, die er mit seiner klinischen Tätigkeit verbrachte: »Obgleich er viele Patienten hatte, die auf ihn zählten, hatte Jung keine Scheu, sich freie Zeit zu nehmen.«[3] Deep Work war trotz der Last der Prioritätensetzung unverzichtbar für sein Ziel, die Welt zu verändern.[4]

Wenn Sie die Lebensgeschichten einflussreicher Persönlichkeiten, sowohl der älteren als auch der jüngeren Geschichte untersuchen, werden Sie feststellen, dass Deep Work ein wiederkehrendes Motiv ist. Michel de Montaigne beispielsweise, der Essayist des 16. Jahrhunderts, kam Jung zuvor, indem er in einer Privatbibliothek arbeitete, die er im Südturm der Steinmauern seines französischen Châteaus eingerichtet hatte, während Mark Twain einen Großteil von *Die Abenteuer des Tom Sawyer* in einer

Hütte auf dem Grundstück der Quarry Farm in New York schrieb, wo er den Sommer verbrachte. Twains Arbeitsraum war so weit weg vom Haupthaus, dass seine Familie in ein Horn blies, um ihn zu den Mahlzeiten zu rufen.

Ein weniger lang zurückliegendes Beispiel ist der Drehbuchautor und Regisseur Woody Allen. In dem vierundvierzigjährigen Zeitraum zwischen 1969 und 2013 hat Woody Allen 44 Filme geschrieben und inszeniert, die 23 Academy-Award-Nominierungen erhielten – eine geradezu absurd hohe künstlerische Produktivitätsrate. In all dieser Zeit besaß Allen niemals einen Computer, sondern schrieb ausschließlich, frei von jeder elektronischen Ablenkung, auf einer deutschen Schreibmaschine der Marke Olympia SM3. Allen teilt die Ablehnung von Computern mit Peter Higgs, einem Physiker, der seine Arbeit in solcher Abgeschiedenheit ausübt, dass die Journalisten ihn nicht ausfindig machen konnten, nachdem bekannt geworden war, dass er den Nobelpreis erhalten würde. J. K. Rowling dagegen besitzt zwar einen Computer, hielt sich aber bekanntlich von den Social Media fern, während sie ihre Harry-Potter-Romane schrieb – obwohl dieser Zeitraum mit dem Aufstieg der Technologie und ihrer Beliebtheit bei Mediengrößen zusammenfiel. Im Herbst 2009 eröffneten Rowlings Mitarbeiter in ihrem Namen schließlich einen Twitter-Account, während sie an *Ein plötzlicher Todesfall* schrieb, und in den ersten anderthalb Jahren lautete ihr einziger Tweet: »Ich bin es wirklich, aber ihr werdet wohl leider nicht oft von mir hören, denn im Moment sind Stift und Papier meine oberste Priorität.«

Deep Work beschränkt sich natürlich nicht auf historische oder technophobe Persönlichkeiten. Der Microsoft-CEO Bill Gates führte bekanntermaßen zweimal jährlich »Denkwochen« durch, in denen er sich zurückzog (häufig in eine Hütte am See), um nichts weiter zu tun, als zu lesen und großen Gedanken nachzuhängen. In einer solchen Denkwoche

des Jahres 1995 schrieb Gates sein berühmtes Memo »Internet Tidal Wave«, das die Aufmerksamkeit von Microsoft auf ein aufsteigendes Unternehmen namens Netscape Communications lenkte. Und ironischerweise ist Neal Stephenson, der viel gerühmte Cyberpunk-Autor, der unsere Vorstellung vom Internetzeitalter mitgeprägt hat, beinahe unmöglich elektronisch zu erreichen – seine Website weist keine E-Mail-Adresse auf und präsentiert stattdessen einen Essay darüber, warum er absichtlich schlecht in der Nutzung von Social Media ist. So erklärte er die Unterlassung einmal: »Wenn ich mein Leben so organisiere, dass ich lange, zusammenhängende, ununterbrochene Zeitfenster erhalte, kann ich Romane schreiben. [Werde ich dagegen häufig unterbrochen], wodurch werden sie ersetzt? Anstelle eines Romans, der lange Zeit überdauern wird … gibt es einen Haufen E-Mails, die ich an einzelne Personen geschickt habe.«[5]

Es ist wichtig, die Allgegenwärtigkeit von Deep Work unter einflussreichen Persönlichkeiten zu betonen, denn sie steht in einem starken Kontrast zum Verhalten der meisten modernen Wissensarbeiter – einer Gruppe, die zunehmend den Wert des Tiefgangs vergisst.

Der Grund, warum Wissensarbeiter den Zugang zu Deep Work verlieren, ist allseits bekannt: Netzwerk-Tools. Das ist ein umfassendes Feld, das Kommunikationsmittel wie E-Mails und SMS umschließt, soziale Netzwerke wie Twitter und Facebook und das kunterbunte Durcheinander von Infotainment-Seiten wie BuzzFeed und Reddit. Die Verbreitung dieser Tools,verbunden mit ihrer jederzeitigen Verfügbarkeit durch Smartphones und vernetzte Bürocomputer, hat die Aufmerksamkeit der meisten Wissensarbeiter in winzige Scheibchen fragmentiert. Eine McKinsey-Studie von 2012 ergab, dass der durchschnittliche Wissensarbeiter über 60 Prozent

der Arbeitswoche mit elektronischer Kommunikation und Internetsuche verbringt, wobei knapp 30 Prozent der Arbeitszeit allein auf das Lesen und Beantworten von E-Mails entfallen.[6]

Diese fragmentierte Aufmerksamkeit bietet keine Grundlage für Deep Work, das lange Phasen ununterbrochener Gedankenarbeit erfordert. Gleichzeitig sind moderne Wissensarbeiter jedoch keine Faulenzer. Tatsächlich geben sie an, dass sie genauso beschäftigt sind wie eh und je. Wie erklärt sich diese Diskrepanz? Zu einem großen Teil durch eine andere Art von Leistung, die den Gegensatz zur Idee des Deep Work bildet:

Shallow Work: *Kognitiv anspruchslose, logistikorientierte Aufgaben, die häufig unter Ablenkung durchgeführt werden. Diese Tätigkeiten schaffen tendenziell nicht viel neuen Wert in der Welt und sind leicht zu kopieren.*

Im Zeitalter der Netzwerk-Tools ersetzen Wissensarbeiter also mit anderen Worten Deep Work durch die Shallow-Work-Alternative – sie verschicken und empfangen fortwährend E-Mail-Nachrichten wie menschliche Netzwerk-Router, durchsetzt von häufigen Unterbrechungen für kurze Ablenkungen. Größere Leistungen, denen ein intensives Nachdenken gute Dienste leisten würde, zum Beispiel der Aufbau einer neuen Geschäftsstrategie oder das Schreiben eines wichtigen Förderantrags, werden zu zerfahrenen Streiflichtern fragmentiert, die von minderer Qualität sind.

Was das konzentrierte Arbeiten noch erschwert: Es gibt zunehmend Hinweise darauf, dass der Wechsel zum Oberflächlichen keine Wahl ist, die mühelos rückgängig gemacht werden kann. Wenn Sie genügend Zeit mit fieberhafter Oberflächlichkeit verbringen, verringern Sie *dauerhaft* Ihre Fähigkeit, konzentriert zu arbeiten. »Das Internet scheint meine Fähigkeit zur Konzentration und Kontemplation zu reduzieren«, gestand der

Journalist Nicholas Carr in einem häufig zitierten Artikel des Atlantic im Jahre 2008. »[Und] da bin ich nicht der Einzige.«[7] Carr ließ diese Feststellung in ein Buch münden, *Wer bin ich, wenn ich online bin* (engl.: *The Shallows*), das zu den Finalisten für den Pulitzer-Preis gehörte. Passenderweise musste Carr, um *Wer bin ich, wenn ich online bin* zu schreiben, in eine Hütte ziehen und sich gewaltsam von allem abkapseln.[8]

Der Gedanke, dass Netzwerk-Tools unsere Arbeit von der Konzentration in Richtung Oberflächlichkeit treiben, ist nicht neu. *Wer bin ich, wenn ich online bin* war lediglich das erste einer Reihe von neueren Büchern, die sich mit den Auswirkungen des Internets auf unser Gehirn und unsere Arbeitsgewohnheiten beschäftigen. Zu seinen Nachfolgern gehören William Powers' *Einfach abschalten (*engl. *Hamlet's BlackBerry)*, John Freemans *The Tyranny of E-Mail* und Alex Soojung-Kin Pangs *The Distraction Addiction* – die sich alle mehr oder weniger einig darüber sind, dass Netzwerk-Tools uns von Arbeiten ablenken, die ununterbrochene Konzentration erfordern, und gleichzeitig unsere Fähigkeit zur Konzentration verringern.

In Anbetracht der bereits existierenden Beweise möchte ich in diesem Buch nicht noch mehr Zeit darauf verwenden, den Sachverhalt deutlich zu machen. Ich hoffe, wir können es als gegeben hinnehmen, dass Netzwerk-Tools einen negativen Einfluss auf Deep Work haben. Ich werde auch jegliche Stellungnahme zu den langfristigen gesellschaftlichen Auswirkungen dieses Wandels vermeiden, denn solche Auseinandersetzungen haben die Tendenz, unüberwindbare Gräben zu schaffen. Auf der einen Seite stehen Technologieskeptiker wie Jaron Lanier und John Freeman, die vermuten, dass viele dieser Tools zumindest in ihrer gegenwärtigen Form gesellschaftlichen Schaden anrichten, während auf der anderen Seite Technologieoptimisten wie Clive Thompson erklären, dass

sie selbstverständlich die Gesellschaft verändern, aber auf eine Weise, die für uns von Vorteil ist. Google mag beispielsweise unser Gedächtnis schlechter machen, aber wir *brauchen* kein gutes Gedächtnis mehr, denn jetzt können wir nach allem suchen, das wir wissen müssen.

Ich habe innerhalb dieser philosophischen Debatte keinen Standpunkt. Mein Interesse an der Angelegenheit fokussiert sich vielmehr auf eine deutlich pragmatischere und stärker individualisierte These: Die Verlagerung unserer Arbeitskultur zum Oberflächlichen (ob das nun philosophisch betrachtet gut oder schlecht ist) stellt eine erhebliche ökonomische und persönliche Chance für die wenigen dar, die den Wert des Widerstands gegen diesen Trend erkennen und dem Tiefgang mehr Priorität einräumen – eine Chance, die vor gar nicht allzu langer Zeit von einem gelangweilten jungen Consultant aus Virginia namens Jason Benn genutzt wurde.

Es gibt viele Möglichkeiten, um festzustellen, dass man keinen wirtschaftlichen Wert hat. Jason Benn hatte diese Erkenntnis, als er kurz nach seinem Berufsstart als Finanzberater erkannte, dass der überwiegende Teil seiner beruflichen Aufgaben von einem »zusammengepfuschten« Excel-Programm übernommen werden konnte.

Die Firma, die Benn eingestellt hatte, verfasste Berichte für Banken, die sich in komplexen Transaktionen engagierten. (»Es war genauso interessant, wie es sich anhört«, scherzte Benn in einem unserer Interviews.) Der Berichterstellungsprozess erforderte stundenlange manuelle Datenbearbeitung in einer Reihe von Excel-Tabellen. Anfangs brauchte Benn bis zu sechs Stunden pro Bericht, um diese Phase abzuschließen (die versiertesten Veteranen in der Firma erledigten die Aufgabe ungefähr in der Hälfte der Zeit). Das wurmte Benn.

»So, wie es mir beigebracht wurde, kam der Vorgang mir mühsam und aufwendig vor«, erinnert sich Benn. Er wusste, dass Excel eine Funktion namens Makros besitzt, mit der die Anwender häufige Aufgaben automatisieren können. Benn las Artikel zu dem Thema und erstellte rasch eine neue Arbeitstabelle, die mit einer Reihe dieser Makros verknüpft war und den sechsstündigen Vorgang manueller Datenbearbeitung im Großen und Ganzen durch einen Mausklick ersetzen konnte. Das Erstellen eines Berichts, das ihn zuvor einen ganzen Arbeitstag gekostet hatte, konnte nun auf weniger als eine Stunde abgekürzt werden.

Benn ist ein cleverer Mann. Er schloss sein Ökonomiestudium an einer Eliteuniversität ab (der University of Virginia), und wie viele andere in seiner Situation strebte er voller Ehrgeiz eine Karriere an. Recht schnell erkannte er, dass diese Ambitionen vereitelt würden, solange seine beruflichen Fähigkeiten durch ein Excel-Makro ersetzt werden konnten. Daher beschloss er, seinen Wert für die Welt zu erhöhen. Nach einer Recherchephase kam Benn zu einem Schluss: Er würde, so erklärte er seiner Familie, den Job als menschliche Tabelle kündigen und Computerprogrammierer werden. Doch wie es oft der Fall ist bei derart großen Plänen, hatte auch dieser einen Haken: Jason Benn hatte nicht die leiseste Ahnung vom Programmieren.

Als Computerwissenschaftler kann ich das Offensichtliche bestätigen: Programmieren ist schwierig. Die meisten neuen Entwickler absolvieren vor ihrer ersten Anstellung eine vierjährige Universitätsausbildung, um die Grundbegriffe zu erlernen – und selbst dann herrscht ein erbitterter Kampf um die besten Stellen. Diese Zeit hatte Jason Benn nicht. Nach seinem Excel-Erlebnis kündigte er seinen Arbeitsplatz bei der Finanzfirma und zog wieder zu Hause ein, um seinen nächsten Schritt vorzubereiten. Seine Eltern waren froh, dass er einen Plan hatte, aber nicht sonderlich erbaut von

der Vorstellung, dass diese Rückkehr nach Hause eine Dauerlösung werden könne. Benn musste eine schwierige Qualifikation erwerben, und zwar *schnell*.

An diesem Punkt stieß Benn auf dasselbe Problem, das viele Wissensarbeiter davon abhält, einen steileren Karriereweg einzuschlagen. Etwas so Komplexes wie Programmierung zu erlernen erfordert intensive, ununterbrochene Konzentration auf kognitiv anspruchsvolle Konzepte – jene Art von Konzentration, die Carl Gustav Jung in die Wälder rund um den Zürichsee trieb. Mit anderen Worten, diese Aufgabe ist eine Frage von Deep Work. Doch wie ich weiter oben in dieser Einführung erläuterte, haben die meisten Wissensarbeiter ihre Fähigkeit zu Deep Work verloren. Benn war keine Ausnahme dieses Trends.

»Ich ging ständig ins Internet und checkte meine E-Mails; ich konnte mich einfach nicht bremsen; es war wie ein Zwang«, sagte Benn über den Zeitraum vor der Kündigung seines Finanzjobs. Zur Erläuterung seiner Schwierigkeiten mit dem Konzentrieren erzählte mir Benn von einem Projekt, das ihm ein Supervisor der Finanzfirma einst antrug. »Sie wollten, dass ich einen Businessplan schreibe«, erklärte er. Benn wusste nicht, wie man einen Businessplan schreibt, also entschloss er sich, fünf verschiedene existierende Pläne zu suchen und zu lesen – sie miteinander zu vergleichen, um zu verstehen, worin die Erfordernisse lagen. Das war eine gute Idee, aber Benn hatte ein Problem: »Ich konnte nicht bei der Sache bleiben.« Es gab Tage während dieser Zeit, gesteht er heute, in denen er praktisch jede einzelne Minute (»98 Prozent meiner Zeit«) im Internet surfte. Das Businessplan-Projekt – eine Chance, sich zu einem frühen Zeitpunkt seiner beruflichen Laufbahn hervorzutun – blieb auf der Strecke.

Bei seiner Kündigung war Benn sich seiner Konzentrationsprobleme durchaus bewusst. Als er beschloss, sich dem Erlernen des Programmierens

zu widmen, wusste er also, dass er sich gleichzeitig beibringen musste, fokussiert bei einer Sache zu bleiben. Seine Methode war drastisch, aber effektiv. »Ich schloss mich in einem Zimmer ohne Computer ein: nur Lehrbücher, Notizzettel und ein Textmarker.« Er markierte sich Passagen in den Programmierlehrbüchern, übertrug die Erkenntnisse auf Notizzettel und lernte sie dann auswendig. Anfangs waren diese Zeiten ohne jegliche elektronische Ablenkung hart, aber Benn ließ sich selbst keine andere Wahl: Er musste dieses Material durcharbeiten, und er musste sicherstellen, dass es in diesem Zimmer nichts gab, das ihn ablenken konnte. Im Laufe der Zeit jedoch fiel ihm das Konzentrieren leichter, und schließlich erreichte er einen Punkt, an dem er regelmäßig fünf oder mehr Stunden täglich ohne Unterbrechung in diesem Zimmer verbrachte, ganz fokussiert auf das Erlernen dieser schwierigen neuen Materie. »Als ich fertig war, hatte ich bestimmt an die achtzehn Bücher über das Thema gelesen«, erinnert er sich.

Nachdem er sich zwei Monate lang zum Studieren eingeschlossen hatte, besuchte Benn das bekanntermaßen schwierige Dev-Bootcamp: einen Hundert-Wochenstunden-Crashkurs für die Programmierung von Webanwendungen. (Bei seinen Recherchen zu diesem Programm fand Benn einen Princeton-Studenten mit Doktorgrad, der Dev als »das Schwerste, was ich in meinem ganzen Leben gemacht habe« beschrieb.) Angesichts sowohl seiner Vorbereitung als auch seiner frisch erworbenen Fähigkeit zu Deep Work schnitt Benn hervorragend ab. »Manche Leute kommen unvorbereitet da hin«, sagte er, »Sie können sich nicht konzentrieren. Sie können nicht schnell lernen.« Nur die Hälfte der Studenten, die den Lehrgang mit Benn begannen, schlossen ihn fristgemäß ab. Benn schaffte nicht nur den Abschluss, sondern war zudem Klassenbester.

Deep Work hatte sich ausgezahlt. Rasch erhielt Benn eine Stelle als Entwickler bei einem Technologie-Start-up in San Francisco mit einem

Venture-Kapital von 25 Millionen Dollar und sorgfältiger Mitarbeiterauswahl. Als Benn nur ein halbes Jahr zuvor seine Stelle als Finanzberater gekündigt hatte, hatte er 40.000 Dollar jährlich verdient. Bei seinem neuen Job als Computerentwickler bekam er 100.000 Dollar – eine Summe, die im Silicon-Valley-Markt im Prinzip unbegrenzt, zusammen mit seinem Qualifikationslevel kontinuierlich wachsen kann.

Als ich das letzte Mal mit Benn sprach, blühte er in seiner neuen Position auf. Als neuer Anhänger von Deep Work mietete er ein Apartment schräg gegenüber seinem Büro, was es ihm ermöglichte, frühmorgens zur Arbeit zu kommen, ehe alle anderen eintrafen, und ungestört zu arbeiten. »An guten Tagen kann ich mich vor dem ersten Meeting vier Stunden lang versenken«, sagte er mir, »und dann vielleicht noch mal drei oder vier Stunden nachmittags. Und damit meine ich auch ›versenken‹: keine E-Mails, keine Hacker News [eine unter Technologen beliebte Website], nur Programmieren.« Für jemanden, der zugegebenermaßen bis zu 98 Prozent der Zeit an seinem ehemaligen Arbeitsplatz mit Internetsurfen verbracht hat, ist Jason Benns Verwandlung wirklich erstaunlich.

Jason Benns Geschichte hebt eine wichtige Lektion hervor: Deep Work ist keine nostalgische Anwandlung von Schriftstellern und Philosophen der Jahrhundertwende. Vielmehr handelt es sich um eine Fähigkeit, die heutzutage von hohem Wert ist.

Dieser Wert hat zwei Gründe. Der erste hat etwas mit dem Lernen zu tun. Wir leben in einem Informationszeitalter, das sich auf rapide wechselnde komplexe Systeme stützt. Einige der Computersprachen zum Beispiel, die Benn erlernte, hat es vor zehn Jahren noch nicht gegeben, und in zehn weiteren Jahren werden sie vermutlich überholt sein. Gleichermaßen hatte

jemand, der in den 1990er Jahren in den Marketingbereich einstieg, sicherlich keine Vorstellung davon, dass er heute digitale Analysemethoden beherrschen muss. Um in unserem wirtschaftlichen Umfeld seinen Wert zu erhalten, muss man daher in der Lage sein, rasch komplizierte Dinge zu erlernen. Das erfordert Deep Work. Wer diese Fähigkeit nicht kultiviert, wird mit den Entwicklungen der Technologie nicht Schritt halten können.

Der zweite Grund für den Wert von Deep Work ist die Tatsache, dass sich die Revolution digitaler Netzwerke in unterschiedliche Richtungen auswirkt. Wenn Sie etwas Nützliches schaffen können, ist die erreichbare Zielgruppe (zum Beispiel Mitarbeiter oder Kunden) im Prinzip unbegrenzt – was äußerst lohnend sein kann. Andererseits haben Sie ein Problem, wenn Sie etwas Mittelmäßiges herstellen, denn für Ihre Zielgruppe ist es nur allzu leicht, online eine bessere Alternative zu finden. Ob Sie nun Computerprogrammierer sind, Autor, Marketingfachmann, Berater oder Unternehmer, Ihre Situation ist ähnlich wie die von Jung, der Freud auszustechen versuchte, oder die von Jason Benn, der sich in einem brandaktuellen Start-up behaupten musste: Um Erfolg zu haben, müssen Sie das absolut Beste bieten, das Sie zu bieten in der Lage sind – eine Aufgabe, die hohe Konzentration erfordert.

Die wachsende Notwendigkeit von Deep Work ist neu. Im Rahmen der Industriegesellschaft war Deep Work entscheidend für ein eng begrenztes Berufsfeld, die meisten Arbeitnehmer jedoch kamen wunderbar zurecht, ohne jemals die Fähigkeit ablenkungsfreier Konzentration kultivieren zu müssen. Sie wurden dafür bezahlt, irgendetwas zu schaffen, und während der Jahrzehnte ihrer Berufstätigkeit unterlag ihre Aufgabe keinen großen Veränderungen. Doch durch den Wechsel zur Informationsgesellschaft haben wir einen zunehmend größeren Anteil an Wissensarbeitern, und Deep

Work wird zu einer Schlüsselqualifikation – auch wenn die meisten diese Tatsache noch nicht erkannt haben.

Mit anderen Worten, Deep Work ist keine altmodische Fähigkeit, die an Relevanz verliert. Es ist vielmehr eine maßgebliche Fähigkeit für jeden, der sich in einer weltweiten, wettbewerbsstarken Informationsgesellschaft durchsetzen will, die tendenziell jeden aussortiert, der sein Geld nicht wert ist. Die echte Belohnung wartet nicht auf diejenigen, die sich mühelos bei Facebook zurechtfinden (eine oberflächliche, leicht nachzuahmende Aufgabe), sondern auf jene, die am Aufbau der innovativen Distributionssysteme beteiligt sind, welche der Plattform zugrunde liegen (eine eindeutig konzentrationsstarke, schwer imitierbare Aufgabe). Deep Work ist so wichtig, dass wir es mit den Worten des Business-Autors Eric Barker durchaus als »Supermacht des 21. Jahrhunderts« bezeichnen dürfen. [9]

Wir haben bis hierhin also zwei Gedankengänge verfolgt – den der zunehmenden Seltenheit von Deep Work und den seines wachsenden Wertes. Verknüpfen wir sie nun zu der Idee, welche die Grundlage für alles schafft, was in diesem Buch folgt:

Die Deep-Work-Hypothese: *Die Fähigkeit zu Deep Work ist zunehmend selten und gleichzeitig zunehmend wertvoll in unserem wirtschaftlichen Umfeld. Infolgedessen gehört der Erfolg den Wenigen, die diese Fähigkeit kultivieren und zum Kern ihrer beruflichen Tätigkeit machen.*

Dieses Buch hat zwei Zielsetzungen, die in zwei Teilen behandelt werden. Teil 1 soll Sie davon überzeugen, dass die Deep-Work-Hypothese zutrifft. In Teil 2 erfahren Sie, wie Sie von dieser Tatsache profitieren können,

indem Sie Ihr Gehirn trainieren und Ihre Arbeitsgewohnheiten so verändern, dass Sie Deep Work zum Kern Ihres Berufslebens machen. Doch ehe wir ins Detail gehen, möchte ich kurz erläutern, wie ich zu einem solchen Verfechter der Konzentrationsfähigkeit wurde.

Ich habe während der letzten zehn Jahre meine Fähigkeit trainiert, mich auf schwierige Sachverhalte zu konzentrieren. Um die Ursprünge dieses Interesses zu verstehen, sollten Sie wissen, dass ich ein theoretischer Informatiker bin und mich in der legendären Theory of Computation Group am MIT auf meine Dissertation vorbereitet habe – eine Arbeitsumgebung, in der die Konzentrationsfähigkeit als maßgebliche berufliche Qualifikation betrachtet wird.

Während dieser Jahre teilte ich mir ein Büro am unteren Ende des Flurs mit einem Gewinner des MacArthur-»Genius Grant« – einem Professor, der bereits am MIT eingestellt wurde, noch ehe er alt genug war, um rechtmäßig Alkohol zu trinken. Es war keine Seltenheit, dass dieser Theoretiker in unserem gemeinsamen Büro saß und die Zeichen auf einem Whiteboard anstarrte, umgeben von einer Gruppe Studenten auf Besuch, die ebenso still dasaßen und starrten. Das konnte stundenlang dauern. Ich ging zum Mittagessen, ich kam zurück – sie starrten immer noch. Dieser spezielle Professor ist sehr schwer zu erreichen. Er ist nicht bei Twitter, und wenn er jemanden nicht kennt, beantwortet er meist auch dessen E-Mails nicht. Im letzten Jahr hatte er sechzehn Veröffentlichungen.

Diese Art von verbissener Konzentration durchdrang die Atmosphäre meiner Studentenzeit. Es ist also wenig überraschend, dass ich bald eine ähnliche Hingabe an den Tiefgang entwickelte. Zum Verdruss sowohl meiner Freunde als auch der diversen Verleger, bei denen ich meine Bücher

veröffentlicht habe, hatte ich niemals einen Facebook- oder Twitter-Account noch irgendeine andere Präsenz in den sozialen Medien mit Ausnahme eines Blogs. Ich surfe nicht im Internet, und Nachrichten erreichen mich meist über die von mir abonnierte *Washington Post* und das Radio. Auch ich bin im Allgemeinen schwer zu erreichen: Meine Autorenwebsite nennt keine persönliche Mailadresse, und bis 2012 hatte ich kein Smartphone (damals stellte meine schwangere Frau mir ein Ultimatum: »Ehe unser Sohn auf die Welt kommt, musst du ein *funktionierendes* Telefon besitzen«).

Andererseits hat meine Leidenschaft für die Konzentration mich vielfach belohnt. In den zehn Jahren nach meinem Universitätsabschluss habe ich vier Bücher veröffentlicht, meinen Doktor gemacht, zahlreiche von Experten geprüfte wissenschaftliche Abhandlungen geschrieben und wurde als Tenure-Track-Professor an die Georgetown University berufen. Dieses umfangreiche Pensum bewältigte ich, obwohl ich an Werktagen selten länger als bis 05:00 oder 06:00 Uhr nachmittags arbeitete.

Ein derart straffer Zeitplan ist möglich, weil ich beachtliche Bemühungen darin investiert habe, die Oberflächlichkeit aus meinem Leben zu verbannen und aus der dadurch frei gewordenen Zeit das Bestmögliche zu machen. Mein Tagewerk dreht sich um einen Kern aus sorgfältig ausgewähltem Deep Work, und die oberflächlichen Tätigkeiten, die ich absolut nicht umgehen kann, bilden kleinere Zeitfenster am Rande meines Zeitplans. Drei bis vier Stunden unterbrechungsfreier und bewusst gelenkter Konzentration täglich an fünf Tagen in der Woche können, wie sich zeigt, eine Menge wertvolle Ergebnisse hervorbringen.

Mein Bemühen um Tiefe hat auch nicht arbeitsbezogene Vorteile mit sich gebracht. Insbesondere fasse ich keinen Computer an von dem Moment, da ich von der Arbeit nach Hause komme, bis zu dem Augenblick, da mein

neuer Arbeitstag beginnt (mit Ausnahme von Blogbeiträgen, die ich gerne schreibe, nachdem meine Kinder im Bett sind). Diese Fähigkeit, völlig abzuschalten, im Gegensatz zu der häufigeren Angewohnheit, noch schnell ein paar berufliche E-Mails zu lesen oder immer wieder die Social-Media-Seiten zu checken, ermöglicht es mir, abends für meine Frau und meine beiden Söhne da zu sein und für einen zweifachen Vater eine überraschend große Zahl von Büchern zu lesen. Allgemein bildet das Fehlen von Ablenkungen in meinem Leben ein Gegengewicht zu dem nervösen Hintergrundgeräusch mentaler Geschäftigkeit, das den Alltag der Menschen immer stärker zu durchdringen scheint. Ich langweile mich gerne, und das kann eine überraschend lohnende Fähigkeit sein – besonders wenn ich in einer trägen Sommernacht im Radio verfolge, wie sich ein Spiel der Nationals ganz allmählich entfaltet.

Dieses Buch lässt sich am besten als Versuch beschreiben, meine Neigung zu Tiefgang statt Oberflächlichkeit zu formalisieren und zu erklären sowie die verschiedenen Strategien zu erläutern, die mir dabei geholfen haben, diese Neigung umzusetzen. Zum Teil habe ich meine Gedanken in Worte gefasst, um Sie darin anzuleiten, wie Sie Ihr Leben mit Deep Work neu gestalten können – aber das ist nicht der einzige Grund. Mir liegt auch daran, diese Gedanken auf den Punkt zu bringen und zu verdeutlichen, um meine eigene Praxis weiterzuentwickeln. Meine Wertschätzung der Deep-Work-Hypothese hat mich vorangebracht, aber ich bin überzeugt, noch nicht mein volles Wertschöpfungspotenzial erreicht zu haben. Während Sie mit den Ideen und Regeln der folgenden Kapitel ringen und sie schließlich meistern, können Sie sicher sein, dass ich Ihnen auf dem Fuße folge – gnadenlos im Kampf gegen Shallow Work und gewissenhaft meine

Konzentrationsfähigkeit verbessernd. (Im Fazit dieses Buches werden Sie erfahren, wie es mir gelungen ist.)

Als C. G. Jung die Psychiatrie revolutionieren wollte, errichtete er sich einen Rückzugsort im Wald. Jungs Bollinger Turm wurde zu einem Ort, an dem er seine Fähigkeit zum gründlichen Nachdenken aufrechterhalten und sie dann in ein Werk von so verblüffender Neuartigkeit einfließen lassen konnte, dass es die Welt veränderte. Auf den folgenden Seiten werde ich Sie davon zu überzeugen versuchen, mich bei der Errichtung unserer eigenen Bollinger Türme zu begleiten, eine Fähigkeit zu kultivieren, die in einer zunehmend zerfahrenen Welt echten Wert schafft, und eine Wahrheit zu erkennen, die von den produktivsten und wichtigsten Persönlichkeiten vergangener Generationen gestützt wird: Ein Leben mit Tiefgang ist ein gutes Leben.

Teil 1
Die Idee

Kapitel 1: Deep Work ist wertvoll

Als im Jahr 2012 der Wahltag nahte, erhöhten sich die Zugriffe auf die Webseiten der *New York Times*, wie das in Augenblicken nationaler Bedeutsamkeit üblich ist. Doch diesmal war etwas anders. Ein überdurchschnittlich großer Anteil dieser Zugriffe – einigen Berichten zufolge mehr als 70 Prozent – erfolgte auf eine einzige Seite des umfangreichen Webangebots. Es handelte sich nicht um eine Schlagzeile auf der Titelseite und auch nicht um den Kommentar eines der mit dem Pulitzer-Preis ausgezeichneten Kolumnisten der Zeitung, sondern um den Blog eines Baseball-Statistik-Nerds namens Nate Silver, der zum Wahlorakel geworden war.[10] Kaum ein Jahr später hatten ESPN und ABC News Silver von der *Times* abgeworben (die ihn zu halten versuchte, indem man ihm einen Mitarbeiterstab von bis zu zwölf Autoren anbot) und ihm einen hervorragenden Vertrag offeriert, der Silvers Beteiligung bei so ziemlich allem umfasste, von Sport über Wetter über Nachrichtenformate bis hin zu – ob man es glaubt oder nicht – Fernsehübertragungen von der Oscar-Verleihung.[11] Es mag zwar einige Diskussionen über die methodologische Sorgfalt der von Hand erstellten Modelle Silvers geben, [12] aber nur wenige bestreiten, dass dieses fünfunddreißigjährige Informationsgenie im Jahre 2012 ein wirtschaftlicher Gewinner war.

Ein weiterer Gewinner ist David Heinemeier Hansson, ein herausragender Computerprogrammierer, der das Web Application Framework Ruby on

Rails schuf, derzeitige Grundlage für einige der beliebtesten Internetdienste, darunter Twitter und Hulu. Hansson ist Teilhaber der einflussreichen Entwicklungsfirma Basecamp (die bis 2014 unter dem Namen 37signals firmierte). Er spricht nicht öffentlich über das Ausmaß seines Gewinnanteils an Basecamp oder seinen anderen Einnahmequellen, aber wir können davon ausgehen, dass sie lukrativ sind, wenn wir berücksichtigen, dass Hansson seine Zeit zwischen Chicago, Malibu und dem spanischen Marbella aufteilt, wo er sich als Spitzenautorennfahrer versucht.[13]

Unser drittes und letztes Beispiel für einen eindeutigen wirtschaftlichen Gewinner ist John Doerr, Teilhaber des berühmten Wagniskapitalfonds Kleiner Perkins Caufield & Byers im Silicon Valley. Doerr war an der Finanzierung vieler Schlüsselunternehmen beteiligt, die einen Anteil an der gegenwärtigen technologischen Revolution hatten, darunter Twitter, Google, Amazon, Netscape und Sun Microsystems.[14] Die Gewinne dieser Investitionen sind phänomenal: Doerrs Nettovermögen beträgt zum gegenwärtigen Zeitpunkt über 3 Milliarden Dollar.[15]

Warum sind Silver, Hansson und Doerr so erfolgreich? Auf diese Frage gibt es zwei Arten von Antworten. Die erste liegt auf der Mikroebene und fokussiert sich auf die persönlichen Eigenschaften und Taktiken, die zum Aufstieg dieses Trios beigetragen haben. Die zweite liegt eher auf der Makroebene, weil sie den Schwerpunkt weniger auf die Individuen legt, sondern mehr auf die Art von Arbeit, die sie repräsentieren. Obwohl beide Ansätze zur Beantwortung dieser zentralen Frage von Bedeutung sind, erweisen sich die Makroantworten als relevanter für unsere Diskussion, denn sie werfen ein besseres Licht darauf, was sich in unserer Wirtschaft als lohnend erweist.

Um diese Makroperspektive zu ergründen, wenden wir uns nun zwei MIT-Wirtschaftswissenschaftlern zu, Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee, die in ihrem einflussreichen Buch *Race Against the Machine* aus dem Jahr 2011 überzeugend darlegen, dass unter den verschiedenen beteiligten Kräften insbesondere der Aufstieg der digitalen Technologie auf unerwartete Weise für eine Verwandlung des Arbeitsmarktes gesorgt hat. »Wir befinden uns in den ersten Wehen einer Großen Umstrukturierung«, erklären Brynjolfsson und McAfee zu Anfang ihres Buches. »Unsere Technologien eilen voraus, aber viele unserer Fähigkeiten und Organisationen hinken hinterher.«[16] Für viele Arbeitnehmer hat dieses Hinterherhinken negative Auswirkungen. Während sich intelligente Maschinen weiter verbessern und die Lücke zwischen maschinellen und menschlichen Fähigkeiten sich verkleinert, greifen Arbeitgeber mit zunehmender Wahrscheinlichkeit auf »neue Maschinen« anstelle von »neuen Mitarbeitern« zurück. Und falls ein Mensch doch unerlässlich ist, machen Verbesserungen der Kommunikations- und Kollaborationstechnologie die Arbeit von beliebigen Orten aus leichter als jemals zuvor, was die Unternehmen dazu motiviert, Schlüsselrollen an Top-Leister zu vergeben – und den Talentpool vor Ort unberücksichtigt zu lassen.

Die Realität ist jedoch nicht ausschließlich negativ. Wie Brynjolfsson und McAfee betonen, führt die Große Umstrukturierung nicht zur vollständigen *Abschaffung*, sondern stattdessen zu einer *Aufteilung* der Arbeitsplätze. Obwohl eine wachsende Zahl von Menschen in dieser neuen Wirtschaft zu den Verlierern gehört, weil ihre Fähigkeiten automatisierbar oder leicht auszulagern sind, gibt es andere, die nicht nur überleben, sondern sogar profitieren – die mehr wertgeschätzt (und daher auch besser bezahlt) werden als je zuvor. Brynjolfsson und McAfee sind nicht die Einzigen, die diese zweigleisige wirtschaftliche Entwicklung vorhersagen. 2013 veröffentlichte beispielsweise der George-Mason-Ökonom Tyler Cowen das

Buch *Average Is Over*, in dem er die Theorie einer digitalen Aufspaltung aufgreift. Doch was Brynjolffsons und McAfees Analyse so besonders nützlich macht, ist die Tatsache, dass sie im weiteren Verlauf drei spezifische Gruppen ausmachen, denen der lukrative Teil dieser Spaltung zufällt und die überdurchschnittlich vom Zeitalter der intelligenten Maschinen profitieren. Dabei überrascht es kaum, dass Silver, Hansson und Doerr zufällig diesen drei Gruppen angehören. Lassen Sie uns jede dieser Gruppen betrachten, um besser begreifen zu können, warum sie plötzlich so wertvoll sind.

Die hochqualifizierte Arbeitskraft

Brynjolffson und McAfee bezeichnen die Gruppe, die von Nate Silver repräsentiert wird, als »hoch qualifizierte« Arbeitskräfte. Entwicklungen wie die Robotik und die Stimmerkennung automatisieren viele gering qualifizierte Positionen, doch wie diese Wirtschaftswissenschaftler betonen, »andere Technologien wie die Visualisierung von Daten, die Analytik, die Hochgeschwindigkeitskommunikation und das rasche Erstellen von Prototypen haben die Berechtigung dieser abstrakteren und stärker datenbezogenen Arbeitsweisen vergrößert und den Wert dieser Tätigkeiten erhöht«.[17] Mit anderen Worten, diejenigen mit der rätselhaften Fähigkeit, mit zunehmend komplexen Maschinen zu arbeiten und ihnen wertvolle Ergebnisse zu entlocken, befinden sich im Aufwind. Tyler Cowen fasst diese Realität direkter zusammen: »Die entscheidende Frage wird lauten: Können Sie gut mit intelligenten Maschinen arbeiten oder nicht?«[18]

Nate Silver, der gerne Zahlen in große Datenbanken eingibt und sie dann in seine mysteriösen Monte-Carlo-Simulationen umwandelt, ist natürlich der Inbegriff des hoch qualifizierten Arbeitnehmers. Intelligente Maschinen sind kein Hindernis für Silvers Erfolg, sondern stattdessen seine Grundbedingung.

Die Superstars

Der Top-Programmierer David Heinemeier Hansson ist ein Beispiel für die zweite Gruppe, deren Aufstieg in der New Economy Brynjolfsson und McAfee vorhersagen: Die »Superstars«. Hochgeschwindigkeitsnetzwerke und Kollaborationswerkzeuge wie E-Mails und Software für virtuelle Konferenzen haben in vielen Bereichen der Wissensarbeit zum Niedergang des Regionalismus beigetragen. Es ist beispielsweise nicht länger sinnvoll, einen Vollzeitprogrammierer einzustellen, ganz zu schweigen von den Büroräumlichkeiten, und ihm Zusatzleistungen zu bezahlen, wenn man stattdessen einen der weltbesten Programmierer wie Hansson anheuern kann, gerade genug Zeit zu investieren, um ein aktuelles Projekt durchzuführen. In diesem Szenario erhalten Sie vermutlich für weniger Geld ein besseres Ergebnis, während Hansson viel mehr Kunden pro Jahr annehmen kann und sich daher am Ende ebenfalls besser steht.

Die Tatsache, dass Hansson möglicherweise aus der Entfernung von Marbella in Spanien aus arbeitet, während Ihr Büro sich in Des Moines, Iowa, befindet, spielt für Ihr Unternehmen keine Rolle, denn die Fortschritte der Kommunikations- und Kooperationstechnologie lassen den Prozess nahezu nahtlos ablaufen. (Für den geringer qualifizierten Programmierer, der in Des Moines lebt und auf ein regelmäßiges Einkommen angewiesen ist, spielt diese Realität allerdings sehr wohl eine Rolle.) Derselbe Trend gilt für die wachsende Anzahl von Bereichen, in denen die Technologie eine produktive Telearbeit ermöglicht – Beratung, Marketing, Schreiben, Design und so weiter. Ist der Talentmarkt erst einmal universell zugänglich, gewinnen diejenigen an der Spitze des Marktes, während der Rest verliert. In einer grundlegenden Veröffentlichung des Jahres 1981 ergründete der Wirtschaftswissenschaftler Sherwin Rosen die mathematische Formel, die diesem »The winner takes it all«-Markt zugrunde liegt.[19] Eine seiner Schlüsselerkenntnisse war die explizite

Darstellung von Talent – das er in seinen Formeln ganz harmlos mit der Variablen q bezeichnet – als ein »ungenügend substituierbarer« Faktor, was Rosen wie folgt erklärt: »Eine Abfolge von mittelmäßigen Gesangsdarbietungen führt in der Summe nicht zu einer einzelnen herausragenden Leistung.«[20] Mit anderen Worten, Talent ist keine Ware, die man in großen Mengen einkaufen und so kombinieren kann, dass sie die benötigten Dimensionen erreicht: Der Beste zu sein erfordert eine eigene Klasse. Wenn Sie sich daher in einem Markt befinden, in dem der Verbraucher Zugang zu allen Anbietern hat und der q-Wert jedes Einzelnen deutlich erkennbar ist, wird der Verbraucher sich den Allerbesten aussuchen. Selbst wenn der Talentvorsprung des Besten gegenüber dem Nächsten auf der Qualifikationsleiter nur klein ist, räumen die Superstars dennoch den Großteil des Marktes ab.

In den Achtzigerjahren, als Rosen diesen Effekt untersuchte, konzentrierte er sich auf Beispiele wie Filmstars und Musiker, für die es klar umrissene Märkte gab, zum Beispiel Plattenläden und Kinos, und bei denen das Publikum Zugang zu unterschiedlichen Künstlern hatte und ihr Talent genau einschätzen konnte, ehe es eine Kaufentscheidung traf. Der schnelle Aufstieg von Kommunikations- und Kollaborationstechnologien hat viele andere vormals lokale Märkte in einen ähnlich universellen Basar verwandelt. Ein Kleinunternehmen, das einen Computerprogrammierer oder einen Public-Relations-Berater sucht, verfügt jetzt über einen internationalen Marktplatz von Talenten, der vergleichbar ist mit dem Aufkommen von Plattenläden, die es dem kleinstädtischen Musikfan ermöglichten, örtliche Musiker zu umgehen und Alben von den besten Bands der Welt zu kaufen. Mit anderen Worten, dieser Superstar-Effekt hat heutzutage eine größere Reichweite, als Rosen vor dreißig Jahren abschätzen konnte. Eine wachsende Zahl von Individuen in unserer

Wirtschaft konkurriert inzwischen mit den Rockstars ihrer jeweiligen Branche.

Die Besitzenden

Die letzte Gruppe, die in der New Economy floriert – jene Gruppe, die durch John Doerr repräsentiert wird –, besteht aus denen, die Kapital in neue Technologien investieren können, welche die Große Umstrukturierung vorantreiben. Wie wir seit Marx wissen, verschafft der Zugang zu Kapital erhebliche Vorteile. Es ist jedoch auch richtig, dass diese Vorteile in einigen Zeitabschnitten größer sind als in anderen. Wie Brynjolfsson und McAfee erläutern, war das Nachkriegseuropa ein Beispiel für eine Zeit, in der es wenig Sinn hatte, viel Bargeld zu besitzen, denn die Kombination aus rapider Inflation und aggressiver Besteuerung ließ alte Reichtümer mit überraschender Geschwindigkeit zusammenschrumpfen (wir könnten das als »Downton Abbey«-Effekt bezeichnen).

Die Große Umstrukturierung ist, anders als die Nachkriegszeit, eine besonders gute Zeit für den Besitz von Kapital. Um die Gründe dafür zu verstehen, sollten wir uns zunächst die Verhandlungstheorie ins Gedächtnis rufen, eine Schlüsselkomponente der allgemeinen Wirtschaftswissenschaft: Wenn durch die Kombination von Kapitalinvestitionen und Arbeit Geld verdient wird, werden die Gewinne mehr oder weniger proportional reinvestiert. Da die digitale Technologie die Notwendigkeit von Arbeitskraft in vielen Branchen verringert, wächst der Gewinnanteil für diejenigen, denen die intelligenten Maschinen gehören. Ein Wagniskapitalgeber in der heutigen Wirtschaft kann ein Unternehmen wie Instagram gründen, das letztlich für 1 Milliarde Dollar verkauft wurde, und dabei *lediglich dreizehn Personen* beschäftigen. Wann konnte in der Geschichte jemals ein so kleiner Arbeitsaufwand in einen so riesigen Wert umgewandelt werden? Bei so wenig Einsatz von Arbeitskraft ist der

Gewinnanteil, der an die Maschinenbesitzer zurückfließt – in diesem Fall die Wagniskapitalgeber –, beispiellos.[21] Kein Wunder, dass ein Wagniskapitalgeber, den ich für mein letztes Buch interviewt habe, mir etwas verschämt gestand: »Jeder will meinen Job haben.«

Fassen wir also das bisher Gesagte zusammen: Wie ich dargelegt habe, besagt die gegenwärtige Wirtschaftsphilosophie, dass das beispiellose Wachstum und die zunehmende Bedeutsamkeit der Technologie eine erhebliche Umstrukturierung unserer Wirtschaft erzeugen. In dieser neuen Wirtschaft verfügen drei Gruppen über besondere Vorteile: diejenigen, die gut und kreativ mit intelligenten Maschinen arbeiten können, diejenigen, die in ihrer Tätigkeit die Besten sind, und diejenigen mit Kapitalbesitz.

Natürlich ist diese Große Umstrukturierung, wie sie von Ökonomen wie Brynjolfsson, McAfee und Cowen identifiziert wird, nicht der *einzige* momentane wirtschaftliche Trend, und die drei oben erwähnten Gruppen sind nicht die *einzigen* Gruppen, die davon profitieren, doch entscheidend für die Argumentation dieses Buches ist, dass diese Trends, wenn auch nicht allein, wichtig *sind*, und dass diese Gruppen, auch wenn sie nicht die einzigen Gruppen sind, zu den Gewinnern gehören *werden*. Wenn Sie sich also einer dieser Gruppen zugehörig fühlen können, werden Sie Erfolg haben. Wenn nicht, haben Sie vielleicht trotzdem Erfolg, aber Ihre Position ist unsicherer.

Wenden wir uns also der offensichtlichen Frage zu: Wie kann man zu diesen Gewinnern gehören? Auf die Gefahr hin, Ihre aufsteigende Begeisterung zu dämpfen, möchte ich zunächst gestehen, dass ich kein geheimes Rezept für die rasche Anhäufung von Kapital und die Nachfolge von John Doerr besitze. (Wenn ich ein solches Geheimrezept hätte, würde

ich es wahrscheinlich nicht in einem Buch veröffentlichen.) Die beiden anderen Gewinnergruppen jedoch sind erreichbar. In sie aufgenommen zu werden, ist das Ziel, mit dem wir uns als Nächstes beschäftigen werden.

Wie man in der New Economy zum Gewinner wird

Ich habe also zwei Gruppen identifiziert, die sich im Aufwind befinden und die ich für erreichbar halte: diejenigen, die kreativ mit intelligenten Maschinen arbeiten können, und diejenigen, die in ihrem Bereich herausragen. Was ist das Geheimnis, um in diesen lukrativen Bereichen der zunehmenden digitalen Spaltung zu landen? Meiner Ansicht nach sind die beiden folgenden Kernfähigkeiten dafür entscheidend.

Zwei Kernfähigkeiten für den Erfolg in der New Economy

1. Die Fähigkeit, rasch schwierige Herausforderungen zu bewältigen.
2. Die Fähigkeit, Leistungen auf hohem Niveau zu erbringen, sowohl in Hinsicht auf die Qualität als auch auf die Geschwindigkeit.

Beginnen wir mit der ersten Fähigkeit. Dazu müssen wir uns ins Gedächtnis rufen, dass wir von der intuitiven und kinderleichten Anwendungserfahrung vieler verbraucherorientierter Technologien wie Twitter und iPhone verdorben worden sind. Dies sind jedoch Beispiele für Verbraucherprodukte, nicht für ernsthafte Tools: Viele der intelligenten Maschinen, welche die Große Umstrukturierung vorantreiben, sind erheblich schwieriger zu verstehen und zu bewältigen.

Erinnern Sie sich an Nate Silver, unser Beispiel für jemanden, der durch das gekonnte Arbeiten mit komplizierten Technologien Erfolg hat. Wenn wir tiefer in seine Methodik einsteigen, stellen wir fest, dass eine datenbezogene Wahlvorhersage nicht so leicht ist wie die Eingabe von »Wer bekommt mehr Stimmen?« in ein Suchfeld. Vielmehr pflegt er eine

umfangreiche Datenbank mit Wahlergebnissen (Tausende von Entscheidungen aus mehr als 250 Wahlumfragen), die er bei Stata eingibt, einem häufig verwendeten statistischen Analysesystem, das von einem Unternehmen namens StataCorp entwickelt wurde. Diese Tools sind nicht leicht zu beherrschen. Dies ist zum Beispiel der Befehl, den sie verstehen müssen, um mit einer modernen Datenbank arbeiten zu können, wie Silver sie benutzt:[22]

CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude FROM non_capitals; [23]

Datenbanken dieser Art sind in einer Sprache namens SQL programmiert. Man gibt Befehle wie den hier gezeigten ein, um die gespeicherten Informationen abzufragen. Mit solchen Datenbanken umzugehen ist kompliziert. Der oben gezeigte Befehl beispielsweise erzeugt eine »Ansicht«: eine virtuelle Datentabelle, die Daten aus verschiedensten existierenden Tabellen zusammenführt und dann durch SQL-Befehle wie eine Standardtabelle angesteuert werden kann. Wann Ansichten erzeugt werden müssen und wie man das am besten macht, ist eine komplexe Frage, eine von vielen, die man verstehen und beherrschen muss, um Datenbanken verwertbare Resultate zu entlocken.

Bleiben wir mal bei unserer Fallstudie Nate Silver, und betrachten wir die andere Technologie, mit der er arbeitet: Stata. Es handelt sich dabei um ein mächtiges Tool, das man definitiv nicht intuitiv erlernen kann, nachdem man ein bisschen damit herumexperimentiert hat. Dies ist zum Beispiel eine Beschreibung der Eigenschaften, die der jüngsten Version dieser Software hinzugefügt wurden: »Stata 13 verfügt über zahlreiche neue Features wie Behandlungseffekte, Multilevel-GLM, Trennschärfe und Stichprobenumfang, Generalized SEM, Prognose, Effektstärke,

Projektmanager, Langreihungen und BLOBs sowie viele andere.« Silver nutzt diese komplexe Software – mitsamt Generalized SEM und BLOBs –, um komplizierte Modelle mit untereinander verknüpften Bestandteilen zu erstellen: multiple Regressionen auf der Grundlage von Kundenparametern, die dann als Kundengewichtung für wahrscheinlichkeitstheoretische Ausdrücke referenziert werden, und so weiter. Ich nenne diese Details, um hervorzuheben, dass intelligente Maschinen kompliziert und schwer zu bedienen sind.[24] Wenn Sie also zur Gruppe derjenigen Menschen gehören wollen, die mühelos mit diesen Maschinen umgehen können, müssen Sie die Fähigkeit entwickeln, schwierige Aufgaben zu bewältigen. Und weil diese Technologien sich rapide verändern, nimmt der Vorgang der Bewältigung schwieriger Aufgaben niemals ein Ende: Sie müssen rasch dazu in der Lage sein, immer und immer wieder.

Die Fähigkeit, schwierige Dinge schnell zu lernen, ist natürlich nicht nur erforderlich für die Arbeit mit intelligenten Maschinen; sie spielt auch eine Schlüsselrolle für jedes Bemühen, zum Superstar in so ziemlich jedem Bereich zu werden – selbst in jenen, die nur wenig mit Technologie zu tun haben. Um beispielsweise ein erstklassiger Yogalehrer zu werden, müssen Sie zunehmend komplexe körperliche Fähigkeiten besitzen. Oder, um ein anderes Beispiel zu geben, wenn Sie auf einem bestimmten medizinischen Feld herausragen möchten, müssen Sie in der Lage sein, sich rasch mit der jüngsten Forschung zu relevanten Anwendungen auseinanderzusetzen. Um diese Gedanken noch deutlicher auf den Punkt zu bringen: Wer nicht lernen kann, bleibt erfolglos.

Betrachten wir nun die zweite Kernfähigkeit der oben aufgeführten Liste: das Erbringen von Leistungen auf höchstem Niveau. Wenn Sie zum Superstar werden wollen, ist es notwendig, die relevanten Fähigkeiten zu beherrschen, doch das genügt nicht. Dieses latente Potenzial muss dann in

greifbare Ergebnisse umgewandelt werden, die für andere Menschen von Wert sind. So haben etwa viele Softwareentwickler gute Programmierkenntnisse, aber David Hansson, der Superstar aus unserem obigen Beispiel, nutzte diese Fähigkeit, um Ruby on Rails zu produzieren, das Projekt, das seinen Ruf begründete. Für Ruby on Rails musste Hansson seine bestehenden Fähigkeiten bis an ihre Grenzen bringen, eine uneingeschränkt werthaltige Leistung erbringen sowie konkrete Resultate erzeugen.

Diese Leistungsfähigkeit gilt auch für jene, die mit intelligenten Maschinen umgehen wollen. Nate Silver genügte es nicht zu lernen, wie man große Datensätze bearbeitet und statistische Analysen durchführt; er wollte auch zeigen, dass er diese Fähigkeit nutzen konnte, um den Maschinen Informationen zu entlocken, die für eine große Zielgruppe von Interesse waren. Während seiner Zeit bei *Baseball Prospectus* arbeitete Silver mit vielen Statistikspezialisten zusammen, aber nur er allein machte sich die Mühe, diese Fähigkeiten auf das neue und lukrativere Gebiet der Wahlvorhersagen anzuwenden. Das führt uns zu einer weiteren allgemeinen Beobachtung darüber, wie man in die Ränge der wirtschaftlichen Gewinner aufsteigen kann: Wer keine Leistung erbringt, bleibt erfolglos – ganz gleich wie begabt oder talentiert er ist.

Nachdem wir nun zwei Fähigkeiten identifiziert haben, die grundlegend sind, um in unserer Welt der technologischen Umwälzungen Erfolg zu haben, können wir die Frage betrachten, die sich daran unweigerlich anschließt: Wie kultiviert man diese Kernfähigkeiten? An dieser Stelle gelangen wir zur zentralen Aussage dieses Buches: **Die beiden beschriebenen Kernfähigkeiten sind abhängig von Ihrer Fähigkeit zur Konzentration, also zu Deep Work.** Wenn Sie diese grundlegende Gabe

nicht besitzen, wird es Ihnen immer schwerfallen, schwierige Inhalte zu erlernen oder Leistungen auf höchstem Niveau zu erbringen.

Der Zusammenhang zwischen diesen Fähigkeiten und Deep Work erschließt sich einem nicht von alleine; er erfordert eine nähere Betrachtung der Wissenschaft des Lernens, der Konzentration und der Produktivität. Diese nähere Betrachtung bieten die folgenden Kapitel und werden somit dazu beitragen, den Zusammenhang zwischen Deep Work und wirtschaftlichem Erfolg für Sie weniger überraschend, sondern stattdessen unbestreitbar zu machen.

Mit Deep Work können Sie schwierige Dinge schnell erlernen

»Machen Sie Ihren Verstand zu einer Linse, dank der gebündelten Strahlen der Aufmerksamkeit; richten Sie die gesamte Aufmerksamkeit Ihrer Seele auf das, was Sie in Ihrer Vorstellung als dominante, absolut fesselnde Idee erkannt haben.«[25]

Das ist ein Ratschlag von Antonin-Dalmace Sertillanges, einem Dominikanermönch und Professor der Moralphilosophie, der Anfang des 20. Jahrhunderts ein kleines, aber einflussreiches Buch mit dem Titel *The Intellectual Life* herausbrachte. Sertillanges schrieb dieses Buch als Leitfaden für die »Entwicklung und Vertiefung des Verstands« für all jene, die sich in der Welt der Ideen zu Hause fühlen wollen.[26] In *The Intellectual Life* erkennt Sertillanges die Notwendigkeit, komplizierte Zusammenhänge zu begreifen, und bereitet den Leser auf diese Herausforderung vor. Aus diesem Grund erweist sich sein Buch als nützlich für unser Unterfangen, besser zu verstehen, wie Menschen sich rasch schwierige (kognitive) Fähigkeiten aneignen.

Um Sertillanges' Ratschlag zu begreifen, kehren wir noch einmal zu dem obigen Zitat zurück. Mit diesen Worten, die sich in *The Intellectual Life* in den verschiedensten Formen wiederfinden, stellt Sertillanges klar, dass wir uns, um das Verständnis unseres Bereichs zu verbessern, systematisch mit den relevanten Themen auseinandersetzen müssen, also die »gebündelten Strahlen der Aufmerksamkeit« nutzen müssen, um die in allem schlummernde Wahrheit zu enthüllen. Seine Lehre lautet mit anderen Worten: *Lernen erfordert intensive Konzentration*. Wie sich zeigt, ist diese Idee ihrer Zeit voraus. Indem Sertillanges sich in den 1920er Jahren mit den Geheimnissen des Verstandes beschäftigte, entdeckte er eine Tatsache über die Beherrschung kognitiv anspruchsvoller Aufgaben, für deren Formalisierung die akademische Welt weitere siebzig Jahre benötigen würde.

Diese Formalisierung wurde erst in den 1970er Jahren ernsthaft in Angriff genommen, als ein Zweig der Psychologie, der auch gelegentlich als Leistungspsychologie bezeichnet wird, mit der systematischen Erforschung dessen begann, was Experten (in vielen verschiedenen Bereichen) von allen anderen unterscheidet. Anfang der 1990er Jahre fügte Professor K. Anders Ericsson von der Florida State University diese Gedankengänge zu einer einzigen kohärenten Antwort zusammen, die in Einklang mit der zunehmend umfangreicheren Forschungsliteratur stand und der er einen ausdrucksstarken Namen gab: Deliberate Practice.[27]

Ericsson beginnt seine Grundlagenveröffentlichung zu diesem Thema mit einer kühnen Behauptung[28]: »Wir bestreiten, dass diese Unterschiede [zwischen Höchstleistern und normalen Erwachsenen] unveränderbar sind … Vielmehr behaupten wir, dass die Unterschiede zwischen Höchstleistern und normalen Erwachsenen das Ergebnis eines lebenslangen bewussten

Bemühens um die Leistungsverbesserung in einem spezifischen Bereich darstellen.«[29]

Speziell im amerikanischen Kulturkreis hat man eine Schwäche für Wunderkind-Geschichten (»Wissen Sie eigentlich, wie leicht das für mich ist!?«, ruft Matt Damons Figur bekanntermaßen in dem Film *Good Will Hunting* aus, als er kurzen Prozess mit Beweisführungen macht, an denen die besten Mathematiker der Welt zuvor gescheitert sind). Die von Ericsson vorangetriebene Forschung, die inzwischen allgemeine Anerkennung gefunden hat (unter Vorbehalt[30]), festigt diese Mythen. Eine geistig anspruchsvolle Aufgabe zu bewältigen erfordert diese spezielle Vorgehensweise – es gibt zu wenige Ausnahmen, bei denen eine natürliche Begabung im Spiel ist. (Auch in dieser Hinsicht scheint Sertillanges seiner Zeit voraus gewesen zu sein, denn er schreibt in *The Intellectual Life*: »Geniale Menschen waren nur deshalb überragend, weil sie all ihre Kraft darauf verwendet haben, sich auf den Punkt zu konzentrieren, in dem ihr volles Können zu zeigen sie sich entschieden hatten.«[31] Ericsson hätte das nicht besser sagen können.)

Das bringt uns zu der Frage, was für Deliberate Practice tatsächlich erforderlich ist. Ihre Grundbestandteile werden für gewöhnlich wie folgt identifiziert: (1) Ihre Aufmerksamkeit ist strikt auf eine spezielle Fähigkeit konzentriert, die Sie verbessern wollen, oder einen Gedanken, den Sie beherrschen wollen. (2) Sie erhalten Rückmeldungen, sodass Sie Ihre Vorgehensweise korrigieren können, um Ihre Aufmerksamkeit exakt auf das zu richten, das sich als das Produktivste erweist. Der erste Bestandteil ist für unsere Diskussion von besonderer Bedeutsamkeit, denn er unterstreicht, dass Deliberate Practice nicht unter Ablenkung erfolgen kann, sondern stattdessen eine ununterbrochene Konzentration erfordert. Wie Ericsson betont: »Ablenkung ist praktisch das Gegenteil der *fokussierten*

Aufmerksamkeit, die für Deliberate Practice vonnöten ist«[32] (Hervorhebung durch den Autor).

Als Psychologen sind Ericsson und die anderen Forscher auf seinem Gebiet nicht daran interessiert, *warum* Deliberate Practice funktioniert; sie erkennen sie lediglich als effektive Verhaltensweise. In der Zeit seit Ericssons ersten wichtigen Veröffentlichungen zu diesem Thema haben Neurowissenschaftler jedoch die physikalischen Mechanismen erforscht, mit deren Hilfe man sich bei der Bewältigung von schwierigen Aufgaben verbessern kann. In seinem Buch *Die Talent-Lüge* (engl. *The Talent Code*) von 2009 beschreibt der Journalist Daniel Coyle die zunehmende Überzeugung der Wissenschaftler, dass Myelin Teil der Antwort auf diese Frage sei – eine Fettgewebeschicht, die sich um Neuronen legt und es den Zellen wie eine Isolationsbeschichtung ermöglicht, Signale schneller und präziser zu übertragen.[33] Um zu begreifen, welche Rolle das Myelin bei der Verbesserung von Fähigkeiten spielt, sollten Sie sich bewusst machen, dass sich alle Fähigkeiten, seien sie intellektuell oder körperlich, letztlich auf Schaltkreise des Gehirns reduzieren lassen. Die neue Leistungswissenschaft argumentiert, dass Sie eine bestimmte Fähigkeit verbessern können, wenn Sie mehr Myelin rund um die relevanten Neuronen entwickeln, was es dem korrespondierenden Schaltkreis ermöglicht, Signale müheloser und effektiver weiterzuleiten. In etwas besonders gut zu sein bedeutet also auch, gut mit Myelin ausgestattet zu sein.

Diese Erkenntnis ist wichtig, denn sie schafft eine neurologische Grundlage dafür, warum Deliberate Practice funktioniert. Durch die intensive Konzentration auf eine spezielle Fähigkeit zwingen Sie den jeweiligen relevanten Schaltkreis zur Signalübertragung, immer und immer wieder. Diese wiederholte Nutzung eines speziellen Schaltkreises veranlasst Zellen

namens Oligodendrozyten, weitere Schichten von Myelin um die Neuronen in den Schaltkreisen zu entwickeln – wodurch sie die Fähigkeit auf effektive Weise verankern. Es ist also deshalb so wichtig, sich intensiv auf die gegenwärtige Aufgabe zu fokussieren und Ablenkungen zu vermeiden, weil dies die einzige Möglichkeit ist, die relevanten neuralen Verknüpfungen so zu isolieren, dass sie zur Produktion von nützlichem Myelin angeregt werden. Versuchen Sie dagegen, eine komplexe neue Fertigkeit zu erwerben (zum Beispiel den Umgang mit SQL-Datenbanken), sind dabei aber nur mangelhaft konzentriert (vielleicht weil Sie gleichzeitig Ihre Facebook-Seite geöffnet haben), lösen Sie zu viele Verknüpfungen gleichzeitig und zu willkürlich aus, um jene Gruppe von Neuronen zu isolieren, die Sie tatsächlich stärken wollen.[34]

In den hundert Jahren seit Antonin-Dalmace Sertillanges' Rat, den Verstand wie eine Linse zur Bündelung der Aufmerksamkeit zu nutzen, haben wir uns von dieser anspruchsvollen Metapher zu einer viel weniger poetischen Erklärung weiterentwickelt, die mit der Begrifflichkeit von Oligodendrozyten arbeitet. Doch diese Gedankenfolge verweist auf eine unausweichliche Schlussfolgerung: Um etwas schnell zu erlernen, müssen Sie sich intensiv und ohne Ablenkung darauf konzentrieren. Das Lernen ist, mit anderen Worten, ein Vorgang von Deep Work. Wenn Sie sich gerne vertiefen, werden Sie auch gerne die zunehmend komplexen Systeme und Fähigkeiten beherrschen, die für den wirtschaftlichen Erfolg vonnöten sind. Bleiben Sie stattdessen einer von den vielen, für die das konzentrierte Arbeiten unangenehm und die Ablenkung allgegenwärtig ist, sollten Sie nicht davon ausgehen, dass sich Ihnen diese Systeme und Fertigkeiten leicht erschließen.

Mit Deep Work können Sie Leistungen auf höherem Niveau erbringen

Adam Grant erbringt Leistungen auf hohem Niveau. Als ich ihn 2013 kennenlernte, war er der jüngste Professor mit Aussicht auf Festanstellung an der Wharton School of Business an der Penn. Ein Jahr später, als ich mit der Arbeit an diesem Kapitel begonnen hatte (und gerade dabei war, über meine eigene Lehrtätigkeit nachzudenken), war der Stand der Dinge ein neuer: Jetzt ist er der jüngste *ordentliche Professor*[35] in Wharton.[36]

Es gibt einen einfachen Grund dafür, warum Grant sich in seinem akademischen Bereich so rasch weiterentwickelt: Er erbringt Leistung. Im Jahr 2012 schrieb Grant sieben Artikel – alle in angesehenen Zeitschriften. Das ist eine geradezu absurd hohe Zahl auf seinem Gebiet (auf dem Professoren vorzugsweise alleine oder in kleinen Kollaborationen arbeiten und keine großen Studenten- oder Doktorandenteams zur Verfügung haben, um ihre Forschungen zu unterstützen). 2013 sank die Zahl auf fünf. Das ist immer noch überragend viel, liegt aber unterhalb seines Standards. Man kann ihm den Ausrutscher allerdings nachsehen, denn im selben Jahr veröffentlichte er ein Buch namens *Geben und Nehmen (*engl. *Give and Take)*, das einige seiner Forschungsergebnisse über Beziehungen im Geschäftsleben in eine leicht verständliche Form brachte.[37] Dieses Buch als Erfolg zu bezeichnen, wäre eine Untertreibung. Es wurde auf dem Cover des *New York Times Magazine* präsentiert[38] und erwies sich als enormer Bestseller. Als man Grant 2014 zum ordentlichen Professor beförderte, hatte er zusätzlich zu seinem hervorragend verkauften Buch bereits mehr als sechzig viel beachtete Veröffentlichungen geschrieben.

Bald nachdem ich Grant kennengelernt hatte, konnte ich – meine eigene akademische Karriere im Sinn – einfach nicht widerstehen, ihn zu seiner Produktivität zu befragen. Zu meinem Glück ließ er mich sehr gerne an seinen Gedanken über dieses Thema teilhaben. Es stellte sich heraus, dass Grant viel über die Mechanismen von Leistung auf Eliteniveau nachdenkt.

Er schickte mir beispielsweise eine Auswahl von PowerPoint-Folien aus einem Workshop, den er gemeinsam mit mehreren anderen Professoren seines Gebietes besucht hatte. Die Veranstaltung befasste sich mit zahlenorientierten Beobachtungen dessen, wie man in optimaler Geschwindigkeit akademische Arbeiten erbringen kann. Zu den Folien gehörten auch detaillierte Tortendiagramme mit der Zeitaufteilung pro Semester, ein Flowchart mit der Beziehungsentwicklung zwischen Koautoren und eine Leseempfehlungsliste mit über zwanzig Titeln. Diese Businessprofessoren erfüllen nicht das Klischee des zerstreuten Akademikers, der nur in seinen Büchern lebt und gelegentlich über eine geniale Idee stolpert. Sie betrachten Produktivität als wissenschaftliches Problem, das systematisch gelöst werden muss – ein Ziel, das Adam Grant erreicht zu haben scheint.

Obgleich Grants Produktivität von vielen Faktoren abzuhängen scheint, scheint seiner Methode besonders eine zentrale Idee zugrunde zu liegen: das Bündeln von schwieriger, aber wichtiger intellektueller Arbeit in lange, ununterbrochene Zeitabschnitte. Diese Bündelung vollzieht Grant auf mehreren Ebenen. Im Jahresablauf konzentriert er seine Lehrtätigkeit auf das Herbstsemester, sodass er seine gesamte Aufmerksamkeit darauf richten kann, guten Unterricht zu erteilen und für seine Studenten verfügbar zu sein. (Diese Methode scheint zu funktionieren, denn Grant ist derzeit der beliebteste Dozent in Wharton und der Gewinner zahlreicher Lernvermittlungsauszeichnungen.) Indem er diese Lehrtätigkeit auf den Herbst konzentriert, kann Grant seine Aufmerksamkeit im Frühjahr und im Sommer voll auf die Forschung richten und seine Arbeit mit weniger Ablenkung ausüben.

Grant bündelt seine Aufmerksamkeit auch in kleineren Zeitfenstern. Innerhalb eines Forschungssemesters wechselt er ab zwischen Zeiträumen,

in denen seine Tür für Studenten und Kollegen offen steht, sowie Phasen, in denen er sich abschottet, um sich vollständig und ohne Ablenkung einem einzigen Forschungsgegenstand zu widmen. (Im Allgemeinen unterteilt er das Schreiben einer wissenschaftlichen Arbeit in drei verschiedene Aufgaben: Datenauswertung, Schreiben eines vollständigen Konzepts sowie Überarbeitung des Entwurfs bis zur Veröffentlichungsreife.) Während dieser Zeitabschnitte, die bis zu drei oder vier Tagen dauern können, lässt er sein Mailprogramm häufig mit einer Abwesenheitsnotiz auf eingehende E-Mails antworten, sodass die Absender keine Antwort erwarten. »Manchmal irritiert das meine Kollegen«, erzählte er mir. »Sie sagen: ›Du bist nicht abwesend, ich sehe dich doch jetzt gerade im Büro sitzen!‹« Aber für Grant ist es wichtig, sich in strikte Isolation zu begeben, bis er die anstehende Aufgabe erledigt hat.

Meine Vermutung ist, dass Grant nicht maßgeblich mehr Arbeitsstunden hat als durchschnittliche Professoren an angesehenen Forschungseinrichtungen (allgemein ist diese Personengruppe anfällig für Workaholismus), doch trotzdem gelingt es ihm, mehr zu leisten als jeder andere in seinem Bereich. Ich behaupte, dass seine Bündelungsmethode dieses Paradoxon erklärt. Speziell durch die Aufteilung seiner Arbeit in intensive und unterbrechungsfreie Sequenzen macht er sich das folgende Gesetz der Produktivität zunutze:

Hochwertige geleistete Arbeit =

(Zeitaufwand) x (Intensität der Konzentration)

Wenn Sie an diese Formel glauben, ergibt Grants Gewohnheit einen Sinn: Durch die Maximierung seiner Arbeitsintensität maximiert er auch die erzielten Ergebnisse pro Arbeitseinheit.

Das ist nicht meine erste Begegnung mit diesem formelhaften Produktivitätskonzept. Als Erstes wurde ich schon viele Jahre zuvor darauf

aufmerksam, als ich für mein zweites Buch *How to Become a Straight-A Student* recherchierte.[39] Während dieser Recherche interviewte ich rund 50 Collegestudenten mit außerordentlich guten Noten von den wettbewerbsstärksten Unis des Landes. Bei diesen Interviews fiel mir auf, dass die allerbesten Studenten oft weniger lernten als die Gruppe von Studenten, die in der Notenskala unmittelbar unter ihnen rangierten. Eine der Erklärungen für dieses Phänomen stellte sich als die oben erwähnte Formel heraus: Die besten Studenten begriffen die Rolle, die Intensität für die Produktivität spielt, und scheuten daher keine Mühen, ihre Konzentration zu maximieren – wodurch sie die notwendige Zeit für die Klausurvorbereitung oder für das Schreiben von Hausarbeiten radikal reduzierten, ohne die Qualität der Ergebnisse zu beeinträchtigen.

Das Beispiel Adam Grants impliziert, dass diese Intensitätsformel nicht nur auf Studenten beschränkt ist und auch für andere geistig anspruchsvolle Aufgaben Gültigkeit besitzt. Aber was sind die Gründe dafür? Eine interessante Erklärung lieferte Sophie Leroy, Businessprofessorin an der Universität von Minnesota. In einer Veröffentlichung aus dem Jahr 2009 mit dem verblüffenden Titel »Why Is It So Hard to Do My Work?« beschrieb Leroy einen Effekt, den sie als *Aufmerksamkeitsrückstand* bezeichnete.[40] In der Einleitung zu dieser Veröffentlichung wies sie darauf hin, dass andere Wissenschaftler die Auswirkungen des Multitaskings – des Versuchs, mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erfüllen – auf die Leistungsergebnisse untersucht haben, dass jedoch die Beschäftigten in den modernen Wissensarbeitsbüros, ein ausreichend hohes Niveau vorausgesetzt, weit häufiger an mehreren Projekten nacheinander arbeiten: »Von einem Meeting ins nächste zu gehen, mit der Arbeit an einem Projekt zu beginnen und kurz darauf zu einem anderen wechseln zu müssen, ist einfach Teil des Alltags in Organisationen«, erklärt Leroy.

Das Problem, das die Forschung bei dieser Arbeitsstrategie erkennt, ist, dass die Aufmerksamkeit beim Wechsel von Aufgabe A zu Aufgabe B nicht unmittelbar nachfolgt – ein *Überrest* Ihrer Aufmerksamkeit verharrt im Nachdenken über die ursprüngliche Beschäftigung. Dieser Rückstand wird besonders groß, wenn Ihre Arbeit an Aufgabe A vor dem Überwechseln nicht fest begrenzt und von geringer Intensität war. Doch selbst wenn Sie Aufgabe A abgeschlossen haben, ehe Sie sich etwas anderem widmen, bleibt Ihre Konzentration für einige Zeit geteilt.

Leroy untersuchte die Auswirkungen dieses Aufmerksamkeitsrückstands auf die Leistungsfähigkeit, indem sie im Laboratorium Aufgabenwechsel erzwang. Bei einem dieser Experimente beispielsweise ließ sie die Versuchspersonen mit der Arbeit an einer Reihe von Wörterrätseln anfangen. Bei einer der Testsitzungen unterbrach sie sie und teilte ihnen mit, sie müssten sich jetzt um eine neue und anspruchsvolle Aufgabe kümmern, in diesem Fall das Lesen von Lebensläufen und das Treffen von hypothetischen Einstellungsentscheidungen. Bei anderen ließ sie die Testpersonen die Wörterrätsel beenden, ehe sie ihnen die nächste Aufgabe übertrug. Zwischen Rätsel und Einstellung fügte sie ein kurzes lexikalisches Entscheidungsspiel ein, um den Grad des Aufmerksamkeitsrückstands aus der ersten Aufgabe messen zu können.[41] Die Ergebnisse dieser und ähnlicher Experimente waren offensichtlich: »Wer nach dem Wechsel von Aufgaben einen Aufmerksamkeitsrückstand erlebt, zeigt mit hoher Wahrscheinlichkeit bei der folgenden Aufgabe mangelhafte Leistungen«, und je stärker der Rückstand, desto schlechter die Leistung.

Das Konzept des Aufmerksamkeitsrückstands besagt, warum die Intensitätsformel zutrifft, und erklärt somit auch Grants Produktivität. Indem er lange Zeit an einer einzigen schwierigen Aufgabe arbeitet, ohne zu wechseln, minimiert Grant die negativen Effekte des

Aufmerksamkeitsrückstands aus seinen anderen Verpflichtungen, was ihm ermöglicht, die Leistungen bei einer Aufgabe zu maximieren. Wenn Grant tagelang abgeschottet an einer Abhandlung arbeitet, tut er dies also auf einem höheren Effektivitätsniveau als ein durchschnittlicher Professor, der einer eher ablenkungsorientierten Strategie folgt, bei der die Arbeit immer wieder von rückstandsbelasteten Unterbrechungen gestört wird.

Selbst wenn Sie Grants extreme Isolation nicht vollständig nachahmen können (in Teil 2 werden wir uns mit verschiedenen Strategien für die Planung von Konzentrationsphasen beschäftigen), ist das Konzept des Aufmerksamkeitsrückstands dennoch aussagekräftig, denn es impliziert, dass die normale Angewohnheit, in halb abgelenktem Zustand zu arbeiten, sich potenziell schädlich auf Ihre Leistungsfähigkeit auswirkt. Es mag harmlos erscheinen, alle zehn Minuten einen Blick auf Ihren Posteingang zu werfen. Tatsächlich rechtfertigen einige diese Verhaltensweise damit, dass sie besser sei als die alte Gewohnheit, das Maileingangsfenster auf dem Bildschirm ständig geöffnet zu lassen (ein Strohmann-Argument, dem nur noch wenige folgen). Doch Leroy lehrt uns, dass dies tatsächlich keine echte Verbesserung ist. Das rasche Checken bietet Ihrer Aufmerksamkeit ein neues Ziel. Schlimmer noch, indem Sie Nachrichten vorfinden, die Sie im Augenblick nicht beantworten können (was praktisch immer der Fall ist), sind Sie gezwungen, sich bei einer unerledigten zweiten Aufgabe wieder der ursprünglichen Aufgabe zu widmen. Der durch solche nicht bearbeiteten Wechsel ausgelöste Aufmerksamkeitsrückstand mindert Ihre Leistung.

Treten wir ein Stück von solchen individuellen Beobachtungen zurück, so bildet sich ein eindeutiges Argument heraus: Um Leistungen auf höchster Ebene zu erbringen, müssen Sie für längere Zeiträume mit voller Konzentration und ohne Ablenkungen an einer einzigen Aufgabe arbeiten.

Anders gesagt, **die Art von Arbeit, die Ihre Leistung optimiert, ist Deep Work.** Wenn Sie sich nicht wohl dabei fühlen, sich für längere Zeit in etwas zu versenken, wird es schwierig sein, Ihr Leistungsniveau auf die höchste qualitative und quantitative Ebene zu bringen, die für ein berufliches Fortkommen zunehmend unverzichtbar wird. Sofern Ihr Talent und Ihre Fähigkeiten denen Ihrer Mitbewerber nicht haushoch überlegen sind, dürften die Deep Worker unter diesen Sie ausstechen.

Was ist mit Jack Dorsey?

Ich habe nun meinen Standpunkt verdeutlicht, warum Deep Work Fähigkeiten unterstützt, die in unserem wirtschaftlichen Umfeld zunehmend wichtiger werden. Doch ehe wir diese Schlussfolgerung akzeptieren, müssen wir uns mit einer Frage auseinandersetzen, die bei der Diskussion des Themas häufig gestellt wird*: »Was ist mit Jack Dorsey?«*

Jack Dorsey war einer der Mitgründer von Twitter. Nachdem er als CEO zurückgetreten war, rief er das Zahlungsverarbeitungsunternehmen Square ins Leben. Um die Zeitschrift *Forbes* zu zitieren: »Er ist bahnbrechend in vielerlei Hinsicht, und das als Wiederholungstäter.« Dorsey ist auch jemand, der nicht viel Zeit mit Deep Work verbringt. Er verfügt nicht über den Luxus längerer Perioden ungestörten Nachdenkens, denn zu der Zeit, als das *Forbes*-Porträt geschrieben wurde, versah er seine Pflichten im Management sowohl von Twitter (wo er weiterhin im Vorstand saß) als auch von Square. Er brauchte also einen straff durchorganisierten Zeitplan, der dafür sorgte, dass die Unternehmen einen verlässlichen »Wochenrhythmus« bekamen (und dass Dorseys Zeit und Aufmerksamkeit erheblich fragmentiert wurden).

Dorsey berichtet beispielsweise, dass er seinen durchschnittlichen Tag mit dreißig bis vierzig verschiedenen Meeting-Notizen beendet, die er nachts

überarbeitet und aussortiert. In den kurzen Zeitfenstern zwischen diesen Meetings glaubt er an zufällige Verfügbarkeit. »Eine Menge meiner Arbeit erledige ich an Stehtischen, zu denen jeder hinkommen kann«, sagte Dorsey. »Ich kriege alles mit, was in der und über die Firma geredet wird.«[42]

Ein solcher Arbeitsstil ist nicht Deep Work. Um einen Begriff aus dem vorhergehenden Abschnitt zu nutzen: Dorseys Aufmerksamkeitsrückstand ist vermutlich gewaltig, wenn er von einem Meeting zum nächsten eilt und sich in den kurzen Phasen dazwischen von jedermann bereitwillig unterbrechen lässt. Und doch können wir nicht behaupten, dass Dorseys Arbeit oberflächlich sei, denn Shallow Work, wie ich es in der Einleitung definiert habe, ist von geringem Wert und leicht nachzuahmen, während das, was Jack Dorsey tut, unglaublich wertvoll ist und von der Wirtschaft in hohem Maße belohnt wird (während der Entstehung dieses Textes zählte er mit seinem Nettovermögen von über 1,1 Milliarden Dollar zu den tausend reichsten Menschen der Welt).[43]

Jack Dorsey ist bedeutsam für unsere Diskussion, denn er ist Repräsentant einer Gruppe, die wir keinesfalls ignorieren können: Personen, die ohne tiefe Konzentration Erfolg haben. Als ich diesen Abschnitt »Was ist mit Jack Dorsey?« überschrieb, wollte ich damit ein spezifisches Beispiel für eine allgemeinere Frage liefern: Wenn Deep Work so wichtig ist, warum gibt es dann stark abgelenkte Menschen, die so erfolgreich sind? Um dieses Kapitel abzuschließen, möchte ich auf diese Frage eingehen, damit sie nicht Ihre Aufmerksamkeit stört, während wir auf den folgenden Seiten tiefer in das Thema der Konzentration einsteigen.

Zunächst müssen wir festhalten, dass Jack Dorsey die hochrangige Führungskraft eines großen Unternehmens ist (genauer gesagt, von zwei Unternehmen). Menschen in einer solchen Position spielen eine wichtige

Rolle in der Kategorie jener, die ohne Vertiefung erfolgreich sind, denn die Lebensweise solcher Führungspersönlichkeiten ist bekanntermaßen und unausweichlich von Ablenkungen geprägt. Kerry Trainor, der CEO von Vimeo, versucht die Frage, wie lange er es ohne E-Mails aushält, folgendermaßen zu beantworten: »Ich kann schon mal einen guten Samstag lang ohne klarkommen … also, jedenfalls einen Großteil des Tages … ich meine, ich *lese* sie, aber ich beantworte sie nicht unbedingt.«[44]

Zugleich werden diese Führungskräfte heutzutage natürlich besser bezahlt und sind von größerer Wichtigkeit für die amerikanische Wirtschaft als zu jedem anderen Zeitpunkt der Geschichte. Jack Dorseys Erfolg ohne tiefe Konzentration ist auf dieser obersten Managementebene nichts Ungewöhnliches. Sobald wir diese Realität akzeptiert haben, müssen wir uns wieder ins Gedächtnis rufen, dass dies den allgemeinen Wert von Deep Work nicht schmälert. Warum? Weil die Notwendigkeit der Ablenkung im Berufsalltag dieser Führungskräfte in hohem Maße Bestandteil ihrer speziellen Tätigkeit ist. Eine gute Führungspersönlichkeit ist mehr oder weniger eine kaum automatisierbare Entscheidungsmaschine, nicht unähnlich dem *Jeopardy!* spielenden Watson-System von IBM. Sie haben sich ein hart erkämpftes Archiv der Erfahrung geschaffen und ihren Instinkt für ihren jeweiligen Markt verfeinert und unter Beweis gestellt. Zudem werden sie im Laufe des Tages mit Informationen konfrontiert – in Form von E-Mails, Meetings, Vor-Ort-Terminen und so weiter –, die sie verarbeiten und auf die sie reagieren müssen. Einen CEO aufzufordern, vier Stunden mit dem konzentrierten Nachdenken über ein einziges Problem zu verbringen, verkennt vollständig, was ihn so wertvoll macht. Da stellt man besser drei kluge Mitarbeiter ein, um eingehend über das Problem nachzudenken, und legt dem Vorgesetzten ihre Ergebnisse dann zur abschließenden Entscheidung vor.

Diese Besonderheit ist wichtig, denn wenn Sie eine hochrangige Führungskraft in einem großen Unternehmen sind, haben Sie die Ratschläge auf den nun folgenden Seiten vermutlich nicht nötig. Andererseits können Sie die Vorgehensweisen dieser Führungspersönlichkeiten aber auch nicht auf *andere* Tätigkeiten hochrechnen. Die Tatsache, dass Dorsey Unterbrechungen ausdrücklich befürwortet oder dass Kerry Trainor pausenlos seine E-Mails checkt, bedeutet nicht, dass Sie an ihrem Erfolg teilhaben können, wenn Sie es ihnen gleichtun: Ihre Verhaltensweisen sind charakteristisch für ihre spezifischen Positionen als Unternehmensführer.

Diese Regel der Spezifität sollte auch auf ähnliche Gegenbeispiele angewendet werden, die Ihnen in den Sinn kommen mögen, wenn Sie den Rest dieses Buches lesen. Wir sollten uns immer vor Augen halten, dass konzentriertes Arbeiten in einigen Bereichen unseres Wirtschaftssystems nicht wertgeschätzt wird. Abgesehen von Unternehmensführern zählen dazu beispielsweise auch bestimmte Arten von Verkäufern und Lobbyisten, deren wichtigste Eigenschaft die ständige Kommunikation ist. Einigen gelingt es sogar, vereinzelte Erfolge in Bereichen zu erzielen, in denen ein Sich-Vertiefen hilfreich wäre.

Andererseits sollten Sie Ihre Tätigkeit nicht vorschnell als nicht konzentrationsstark etikettieren. Nur weil Ihre aktuellen Gewohnheiten Deep Work schwierig machen, heißt das noch lange nicht, dass dieser Mangel an Konzentration grundlegend für eine befriedigende Ausführung Ihrer Arbeit ist. Im nächsten Kapitel erzähle ich Ihnen beispielsweise die Geschichte einer Gruppe von hochrangigen Managementberatern, die davon überzeugt waren, dass permanente E-Mail-Verfügbarkeit nötig war, um ihren Kunden dienen zu können. Als ein Harvard-Professor sie (im Rahmen einer Studie) zwang, sich regelmäßige Auszeiten zu nehmen,

stellten sie zu ihrer Überraschung fest, dass diese Verfügbarkeit nicht annähernd so wichtig war, wie sie angenommen hatten. Die Kunden brauchten sie gar nicht jederzeit erreichen zu können, und ihre Leistungen als Consultants *verbesserten* sich, nachdem ihre Aufmerksamkeit weniger fragmentiert war.

So versuchten auch mehrere mir bekannte Manager, mich davon zu überzeugen, dass sie am meisten Wert schöpfen konnten, wenn sie rasch auf Probleme ihres Teams reagierten und Projektstillstände verhinderten. Sie sehen ihre Rolle eher darin, die Produktivität anderer zu fördern, nicht darin, ihre eigene zu bewahren. Auf Nachfragen erwies sich allerdings rasch, dass dieses Ziel nicht *unbedingt* eine aufmerksamkeitsfragmentierende Erreichbarkeit erforderte. Tatsächlich nutzen viele Softwareunternehmen inzwischen die Scrum-Methode des Projektmanagements, die einen Großteil dieser Ad-hoc-Nachrichten durch regelmäßige, stark strukturierte und gnadenlos effiziente Statusbesprechungen ersetzt (die häufig im Stehen abgehalten werden, um den Drang zum Herumschwafeln zu minimieren). Diese Vorgehensweise setzt mehr Managementzeit frei, die zum konzentrierten Nachdenken über die Probleme genutzt werden kann, denen die Teams begegnen. Das erhöht häufig den Gesamtwert ihrer Leistungen.

Anders formuliert: Deep Work ist nicht die *einzige* wertvolle Qualifikation unseres Wirtschaftssystems, und man kann durchaus erfolgreich sein, ohne sie zu pflegen, doch die Nischenbereiche, in denen dies ratsam ist, werden zunehmend seltener. Sofern Sie keine schlagenden Beweise dafür haben, dass Ablenkbarkeit wichtig für Ihre spezifische Tätigkeit ist, tun Sie aus den weiter oben in diesem Kapitel genannten Gründen besser daran, der intensiven Konzentration einen hohen Stellenwert einzuräumen.

Kapitel 2: Deep Work ist selten

Im Jahre 2012 enthüllte Facebook die Pläne für eine neue Hauptniederlassung, die von Frank Gehry entworfen worden war. Im Mittelpunkt dieses neuen Gebäudes befand sich etwas, das CEO Mark Zuckerberg als »größtes Großraumbüro der Welt« bezeichnete: Mehr als 3.000 Angestellte arbeiten dort an mobilen Arbeitsplätzen, die auf einer Fläche von über vier Hektar verteilt sind.[45] Natürlich ist Facebook nicht das einzige Silicon-Valley-Schwergewicht, das sich für offene Büroflächen begeistert. Als Jack Dorsey, dem wir zu Ende des letzten Kapitels bereits begegnet sind, das alte Gebäude des *San Francisco Chronicle* kaufte, um Square darin unterzubringen, konfigurierte er die Räume so, dass seine Entwickler in gemeinsamen Büros saßen und sich lange Schreibtische miteinander teilten. »Wir ermutigen die Menschen, sich in die Offenheit zu begeben, weil wir an die zufällige Begegnung glauben – und im Vorbeigehen kann man anderen etwas Neues beibringen«, erklärte Dorsey.[46]

Ein weiterer großer Businesstrend der letzten Jahre ist das Aufkommen des Instant Messaging. In einem Artikel der *Times* heißt es, diese Technologie sei nicht länger »die Domäne schwatzhafter Teenager« und helfe Unternehmen inzwischen dabei, von »neuen Produktivitätszuwächsen und Verbesserungen der Kundenreaktionszeiten« zu profitieren.[47] Eine Führungskraft bei IBM behauptet stolz: »Wir verschicken bei IBM jeden Tag 2,5 Millionen Kurznachrichten.«

Eine der erfolgreichsten Neuerscheinungen im Instant-Messaging-Bereich ist Hall, ein Silicon-Valley-Start-up, das Beschäftigten über den einfachen Chat hinaus eine »Echtzeit-Zusammenarbeit« bietet. Ich kenne einen

Entwickler in San Francisco, der mir erzählt hat, wie es ist, in einem Unternehmen zu arbeiten, das Hall verwendet. Die »effizientesten« Mitarbeiter, so erklärte er mir, richten ihren Text-editor so ein, dass sie eine Bildschirmbenachrichtigung erhalten, sobald eine neue Frage oder ein Kommentar auf dem Hall-Account des Unternehmens eingegangen ist. Sie können dann mit einer geübten Tastenkombination zu Hall wechseln, ihre Gedanken eintippen und fast ohne Unterbrechung zu ihrer Programmierarbeit zurückkehren. Mein Freund wirkte beeindruckt, als er ihre Geschwindigkeit schilderte.[48]

Ein dritter Trend ist der Druck auf Content-Schaffende jeglicher Façon, eine Social-Media-Präsenz aufrechtzuerhalten. Die *New York Times*, eine Bastion der althergebrachten Medienwerte, fordert ihre Mitarbeiter jetzt zum Twittern auf – was zur Folge hatte, dass über 800 Autoren, Journalisten und Fotografen, die für die Zeitung arbeiten, sich mittlerweile einen Twitter-Account eingerichtet haben.[49] Das ist nichts Ungewöhnliches, sondern die neue Normalität. Als der Romanautor Jonathan Franzen einen Artikel für den *Guardian* schrieb, in dem er Twitter als »erzwungene Entwicklung« der literarischen Welt bezeichnete,[50] wurde er auf breiter Front als rückständig verspottet. Das Online-Magazin *Slate* bezeichnete Franzens Klage als »einsamen Kampf im Internet«[51], und die Autorenkollegin Jennifer Weiner schrieb in ihrer Erwiderung in *The New Republic*: »Franzen ist ein Eigenbrötler, ein einsamer Rufer, der *ex cathedra* Dekrete erlässt, die lediglich für ihn selbst gelten.«[52] Der sarkastische Hashtag #JonathanFranzenhates wurde zu einem Running Gag.

Ich erwähne diese drei Geschäftstrends, weil sie ein Paradoxon unterstreichen. Im letzten Kapitel habe ich darauf hingewiesen, dass Deep Work in unserem sich wandelnden Wirtschaftssystem wichtiger ist als je zuvor. Doch wenn das stimmt, sollte man erwarten, dass diese Fähigkeit

nicht nur von ehrgeizigen Einzelpersonen gefördert wird, sondern auch von Unternehmen, die sich von ihren Mitarbeitern Bestleistungen erhoffen. Wie die oben angeführten Beispiele zeigen, ist dies nicht der Fall. Viele andere Ideen werden in der Geschäftswelt für wichtiger erachtet als Deep Work, darunter auch, wie wir gerade gehört haben, die auf zufälligen Begegnungen basierende Zusammenarbeit, die rasche Kommunikation und eine aktive Präsenz in sozialen Medien.

Es ist schlimm genug, dass so viele Trends für wichtiger gehalten werden als Deep Work, aber was noch schlimmer ist: Viele dieser Trends *behindern* aktiv die Fähigkeit zur Konzentration. Großraumbüros beispielsweise sollen die Gelegenheit zur Zusammenarbeit[53] schaffen, doch sie tun dies zum Preis einer »massiven Ablenkung«, um die Ergebnisse von Experimenten zu zitieren, die für eine britische Fernsehdokumentation mit dem Titel *The Secret Life of Office Buildings* durchgeführt wurde. »Wenn Sie sich gerade mit einer Arbeit beschäftigen und irgendwo im Hintergrund klingelt ein Telefon, stört das Ihre Konzentration«, sagte der Neurowissenschaftler, der die Experimente für die Sendung durchführte. »Selbst wenn Sie sich dessen in diesem Augenblick nicht bewusst sind, reagiert das Gehirn auf Ablenkungen.«[54]

Ähnliches gilt auch für Echtzeitbenachrichtigungen. Theoretisch kann der E-Mail-Posteingang Sie nur dann ablenken, wenn Sie sich entscheiden, ihn zu öffnen, wohingegen Instant-Messaging-Systeme darauf ausgerichtet sind, jederzeit aktiv zu sein – was das Ausmaß der Unterbrechungen verstärkt. Gloria Mark, Professorin für Informatik an der Universität von Kalifornien in Irvine, ist Expertin für die wissenschaftliche Untersuchung von fragmentierter Aufmerksamkeit. In einer viel beachteten Studie beobachteten Mark und ihre Koautoren Wissensarbeiter in ihren Büros und stellten fest, dass selbst eine kurze Unterbrechung für erhebliche

Verzögerungen bei der Erledigung einer Aufgabe sorgte. »Die Versuchspersonen beschrieben dies als sehr nachteilig«, fasste sie mit typisch akademischem Understatement zusammen.[55]

Auch Content-Produzenten dazu zu zwingen, soziale Medien zu nutzen, hat negative Auswirkungen auf die Konzentrationsfähigkeit. Ernsthafte Journalisten beispielsweise müssen sich darauf konzentrieren, ernsthaften Journalismus zu machen – sie müssen sich in komplizierte Quellen vertiefen, gedankliche Verbindungen herstellen, überzeugende Texte schreiben. Also erscheint es bestenfalls irrelevant (und in gewisser Weise auch demütigend), sie dazu aufzufordern, ihre intensive Konzentration immer wieder zu unterbrechen, um sich an dem nutzlosen Hin und Her von Online-Chats zu beteiligen; im schlimmsten Falle stellt dies eine massive Ablenkung dar. George Packer, ein angesehener Stammautor des *New Yorker*, fasste diese Befürchtung in einem Essay darüber zusammen, warum er nicht twittert: »Twitter ist Crack für Medienjunkies. Das macht mir Angst, nicht weil ich mich moralisch überlegen fühle, sondern weil ich nicht glaube, dass ich damit umgehen könnte. Ich fürchte, ich könnte am Ende vergessen, meinem Sohn etwas zu essen zu machen.«[56] Bezeichnenderweise war Packer, als er diesen Essay schrieb, damit beschäftigt, sein Buch *Die Abwicklung (*engl. *The Unwinding*) zu schreiben, das wenig später veröffentlicht wurde und auf Anhieb den National Book Award erhielt – trotz (oder vielleicht gerade wegen) seines Verzichts auf die Nutzung sozialer Medien.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass starke Businesstrends heutzutage eher gegen Deep Work arbeiten, obwohl die versprochenen Vorteile, die mit diesen Trends einhergehen (beispielsweise eine Steigerung vorteilhafter Begegnungen, die schnellere Beantwortung von Anfragen und mehr Sichtbarkeit), zweifellos von den Vorteilen in den Schatten gestellt werden,

die das konzentrierte Vertiefen in eine Arbeit bietet (die Fähigkeit, schwierige Sachverhalte rasch zu erlernen und überlegene Leistungen zu erbringen). Ziel dieses Kapitels ist es, dieses Paradoxon zu erklären. Wie ich zeigen werde, begründet sich die Seltenheit von Deep Work nicht durch irgendeine fundamentale gewohnheitsmäßige Schwäche. Wenn wir näher betrachten, warum wir Ablenkungen am Arbeitsplatz begrüßen, werden wir feststellen, dass die Gründe vielfältiger sind, als wir annehmen sollten – basierend auf falschen Vorstellungen, kombiniert mit der Ambiguität und Verwirrung, die der Definition von Wissensarbeit häufig zugrunde liegen. Mein Ziel ist es, Sie davon zu überzeugen, dass die verbreitete Befürwortung von Ablenkungen, obgleich es sich dabei um ein tatsächliches Phänomen handelt, auf einem unzulänglichen Fundament errichtet ist und leicht verworfen werden kann, wenn Sie sich dazu entschließen, ein Ethos des Deep Work zu kultivieren.

Das metrische Schwarze Loch

Im Herbst 2012 machte Tom Cochran, der CTO von Atlantic Media, sich Gedanken darüber, wie viel Zeit er mit seinen E-Mails zu vergeuden schien. Also beschloss er wie jeder gute Technik-Nerd, dieses unbehagliche Gefühl zu quantifizieren. Durch Beobachtung seines eigenen Verhaltens stellte er fest, dass er in einer einzigen Woche 511 E-Mails erhielt und 284 verschickte. Das waren durchschnittlich 160 E-Mails pro Tag in einer fünftägigen Arbeitswoche. Cochran setzte die Berechnungen fort und stellte fest, dass sich dies selbst bei einer Bearbeitungszeit von nur 30 Sekunden pro Nachricht immer noch auf anderthalb Stunden täglich belief, in denen er mit Informationen jonglierte wie ein menschlicher Netzwerk-Router. Ihm schien, dass er sehr viel Zeit mit etwas verschwendete, das kein Hauptbestandteil seiner Stellenbeschreibung war.

Wie Cochran sich in einem Blogbeitrag erinnert, den er für die *Harvard Business Review* über sein Experiment schrieb, ließ ihn diese einfache Statistik über das gesamte Unternehmen nachdenken. Wie viel Zeit verbrachten die Angestellten von Atlantic Media damit, Informationen in Umlauf zu bringen, statt sich auf die hochspezialisierten Aufgaben zu konzentrieren, für deren Bearbeitung sie eingestellt worden waren? Entschlossen, diese Frage zu beantworten, erstellte Cochran eine unternehmensweite Statistik über die pro Tag verschickten E-Mails und die durchschnittliche Anzahl von Wörtern pro E-Mail. Dann verknüpfte er diese Zahlen mit der durchschnittlichen Schreibgeschwindigkeit, der Lesegeschwindigkeit und dem Gehalt der Beschäftigten. Das Ergebnis: Er entdeckte, dass Atlantic Media jährlich gut 1 Million Dollar dafür bezahlte, dass Menschen E-Mails bearbeiteten, wobei jede verschickte oder erhaltene Nachricht dem Unternehmen rund 0,95 Dollar an Lohnkosten verursachte. »Eine ›kostenlose und reibungslose‹ Kommunikationsmethode«, fasste Cochran zusammen, »verursachte Kosten, für die man einen kleinen Unternehmenslearjet hätte bereitstellen können.«[57]

Tom Cochrans Experiment brachte ein interessantes Ergebnis hervor, was die tatsächlichen Kosten eines scheinbar harmlosen Verhaltens angeht. Doch das wirklich Bedeutsame an seiner Geschichte ist das Experiment selbst und dabei insbesondere seine Komplexität. Es erweist sich als äußerst schwierig, eine einfache Frage zu beantworten wie: Welche Auswirkungen haben unsere gegenwärtigen E-Mail-Gewohnheiten auf den unternehmerischen Nettogewinn? Cochran musste eine firmenweite Befragung durchführen und statistisches Material aus der IT-Infrastruktur zusammentragen. Er musste Gehaltsdaten sowie Informationen über die Schreib- und Lesegeschwindigkeit erheben und dies alles durch ein statistisches Modell laufen lassen, um sein Endergebnis zu erhalten. Selbst dann ist das Resultat austauschbar, und es lässt sich damit beispielsweise

nicht herausfinden, wie viel Wert durch diese häufige, intensive E-Mail-Nutzung *erzeugt* wurde, um einen Teil ihrer Kosten wieder einzufahren.

Dieses Beispiel lässt sich auf die meisten Verhaltensweisen übertragen, die Deep Work potenziell verhindern oder fördern. Obwohl wir auf einer abstrakten Ebene akzeptieren, dass Ablenkung mit Kosten und Konzentration mit Wert verbunden ist, sind die Auswirkungen, wie Tom Cochran herausfand, schwer messbar. Dieses Merkmal beschränkt sich nicht auf Gewohnheiten, die mit Ablenkung und Konzentration in Verbindung stehen: Ganz allgemein wird es immer schwerer, den Wert individueller Leistungen zu erfassen, während die Wissensarbeit immer komplexere Anforderungen an die Beschäftigten stellt. Der französische Wirtschaftswissenschaftler Thomas Piketty unterstrich diesen Punkt in seiner Studie über das extreme Wachstum der Gehälter von Führungskräften. Die seiner Argumentation zugrunde liegende Annahme lautet, dass es »objektiv schwer zu messen ist, welchen Beitrag einzelne Personen zum Gesamtergebnis eines Unternehmens leisten«.[58] Durch das Fehlen solcher Messgrößen können unlogische Ergebnisse hervorgebracht werden, so wie die Gehälter von Führungskräften, die in keinem Verhältnis zu ihrer tatsächlichen Produktivität stehen. Auch wenn einige Details von Pikettys Theorie kontrovers sein mögen, wird die zugrunde liegende Grundannahme, dass es zunehmend schwieriger sei, die Beiträge Einzelner zu messen, allgemein als »zweifellos zutreffend« anerkannt, um einen seiner Kritiker zu zitieren.[59]

Wir sollten daher nicht erwarten, dass sich die Gewinnauswirkungen von konzentrationsschädlichen Verhaltensweisen leicht feststellen lassen. Wie Tom Cochran festgestellt hat, fallen solche Messwerte in einen Graubereich, der jedes zahlenmäßige Erfassen unmöglich macht – einen Bereich, den ich als *metrisches Schwarzes Loch* bezeichne. Natürlich führt

die Tatsache, dass es so schwierig ist, Messwerte für Deep Work festzulegen, nicht automatisch zu der Schlussfolgerung, dass die Unternehmen eine Messung ablehnen. Es gibt viele Beispiele für Verhaltensweisen, deren unmittelbare Auswirkungen auf den Nettogewinn schwer zu erfassen sind, die jedoch in unserer Geschäftskultur Konjunktur haben. Denken Sie beispielsweise an die drei Trends, mit denen dieses Kapitel begann, oder an die unverhältnismäßigen Gehälter für Führungskräfte, die Thomas Piketty so erzürnten. Doch ohne die Unterstützung einer nachweisbaren Metrik ist jedes geschäftliche Verhalten anfällig für wechselhafte Launen und die Einwirkung vorübergehender Kräfte, und in diesem volatilen Umfeld konnte sich Deep Work bisher besonders schlecht durchsetzen.

Das Faktum des metrischen Schwarzen Lochs ist der Hintergrund für die in diesem Kapitel folgende Argumentation. In den folgenden Abschnitten beschreibe ich verschiedene Einstellungen und Vorurteile, durch die sich der Geschäftsalltag von Deep Work weg und zu ablenkungsstärkeren Alternativen hin entwickelt hat. Keine dieser Verhaltensweisen könnte sich auf Dauer durchsetzen, wenn feststünde, dass sie sich schädlich auf den Nettogewinn auswirkt, doch das metrische Schwarze Loch verhindert diese Eindeutigkeit und ermöglicht die Tendenz zur Ablenkung, der wir im Berufsalltag immer häufiger begegnen.

Das Prinzip des geringsten Widerstands

Wenn es um willkommene Ablenkungen am Arbeitsplatz geht, müssen wir der mittlerweile allgegenwärtigen *Kultur der Erreichbarkeit*, die davon ausgeht, dass E-Mails (und ähnliche Kommunikationsformen) rasch gelesen und beantwortet werden, eine dominante Rolle einräumen. Leslie Perlow, Professorin an der Harvard Business School, forschte über dieses Thema

und fand heraus, dass die von ihr befragten Berufstätigen zwanzig bis fünfundzwanzig Stunden pro Woche außerhalb des Büros mit der Bearbeitung von E-Mails verbrachten – in der Annahme, dass es wichtig sei, jede E-Mail (ob intern oder extern) innerhalb von einer Stunde nach ihrem Eintreffen zu beantworten.

Nun könnten Sie sagen – so wie es viele tun –, dass eine solche Arbeitsweise in vielen temporeichen Unternehmen notwendig ist. Doch an dieser Stelle wird es interessant: Perlow überprüfte nämlich diese Behauptung. Um genauer zu sein, sie rang den Führungskräften der Boston Consulting Group, einer unter hohem Druck arbeitenden Management-Beratungsfirma mit einer starken Kultur der Erreichbarkeit, das Zugeständnis ab, die Arbeitsgewohnheiten eines ihrer Teams untersuchen zu dürfen. Sie wollte eine einfache Frage untersuchen: Ist es für Ihre Arbeit wirklich von Nutzen, ununterbrochen erreichbar zu sein? Zu diesem Zweck unternahm sie etwas sehr Extremes: Sie zwang jedes Mitglied des Teams, sich einen Tag in der Arbeitswoche komplett abzuschotten – keinerlei Erreichbarkeit sowohl innerhalb als auch von außerhalb des Unternehmens.

»Zunächst leistete das Team Widerstand gegen das Experiment«, erinnert sie sich an eine dieser Untersuchungen. »Die verantwortliche Partnerin, welche die Grundidee sehr stark unterstützt hatte, wurde plötzlich nervös beim Gedanken, ihren Kunden mitteilen zu müssen, dass jedes Mitglied ihres Teams einen Tag pro Woche nicht verfügbar wäre.« Auch die Berater wurden nervös und machten sich Sorgen, dass sie »ihre Karrieren aufs Spiel setzten«. Doch das Team verlor seine Kunden nicht, und seine Mitglieder verloren nicht ihre Arbeitsplätze. Stattdessen empfanden die Berater mehr Freude an ihrer Arbeit, hatten eine bessere Kommunikation untereinander, lernten mehr (was wir angesichts der Verbindung zwischen Konzentration und der Stärkung von Fähigkeiten, wie sie im letzten Kapitel

hervorgehoben wurde, hätten voraussagen können). Und was vielleicht das Wichtigste war, sie konnten »dem Kunden ein besseres Produkt liefern«. [60]

Das führt zu einer interessanten Frage: Warum folgen so viele dem Beispiel der Boston Consulting Group und fördern eine Kultur der Verfügbarkeit, obwohl einiges dafür spricht, wie Perlow in ihrer Studie herausgefunden hat, dass sie das Wohlbefinden und die Produktivität der Mitarbeiter beeinträchtigt und höchstwahrscheinlich keine positiven Auswirkungen auf den Gewinn hat? Ich glaube, die Antwort lässt sich in der Realität des Verhaltens am Arbeitsplatz finden.

Das Prinzip des geringsten Widerstands: *In einer Geschäftsumgebung ohne klare Rückmeldung über die Auswirkungen verschiedener Verhaltensweisen auf den Unternehmensgewinn neigen wir zu demjenigen Verhalten, das im Moment das einfachste ist.*

Um zu unserer Frage zurückzukehren, warum die Kultur der Erreichbarkeit sich so hartnäckig hält, lautet die Antwort unserem Prinzip entsprechend, *weil das einfacher ist*. Für die Wahrheit dieser Behauptung sprechen mindestens zwei gute Gründe. Der erste betrifft die Ansprechbarkeit für Ihre Bedürfnisse. Wenn Sie in einem Umfeld arbeiten, in dem Sie die Antwort auf eine Frage oder eine spezielle Information sofort erhalten können, sobald der Bedarf danach entsteht, macht dies Ihr Leben leichter – zumindest im Augenblick. Könnten Sie sich nicht auf diese kurze Reaktionszeit verlassen, müssten Sie Ihre Arbeit weiter vorausplanen, sich besser organisieren und darauf eingestellt sein, bestimmte Dinge für eine Weile beiseite zu legen und Ihre Aufmerksamkeit auf etwas anderes zu richten, während Sie auf die Beantwortung Ihrer Anfrage warten. All das würde Ihren Arbeitsalltag schwieriger machen (selbst wenn es langfristig größere Befriedigung und bessere Ergebnisse erzielt). Das Aufkommen von

Instant Messaging im beruflichen Umfeld, das weiter oben in diesem Kapitel erwähnt wurde, kann als zum Extrem getriebene Grundhaltung betrachtet werden. Wenn es Ihren Tag einfacher macht, innerhalb einer Stunde eine Antwort auf Ihre E-Mail zu erhalten, dann würde die Antwort via Instant Messenger in weniger als einer Minute diesen Vorteil um ein Vielfaches vergrößern.

Der zweite Grund, warum eine Kultur der Erreichbarkeit das Leben erleichtert, ist, dass sie ein Umfeld schafft, in dem es akzeptabel ist, den Tagesablauf vom Posteingang bestimmen zu lassen – mit Eifer auf die jüngste Nachricht zu antworten, während die anderen sich dahinter aufstauen, und dabei gleichwohl ein Gefühl befriedigender Produktivität zu empfinden (dazu gleich mehr). Würden E-Mails in den Randbereich Ihres Tagesablaufs verschoben, müssten Sie mehr gedankliche Arbeit darauf verwenden, woran Sie wie lange arbeiten sollten. Eine solche Art der Planung ist schwierig. Nehmen Sie beispielsweise David Allens Task-Management-Methode *Wie ich die Dinge geregelt kriege (*engl. *Getting Things Done)*, ein anerkanntes System für den intelligenten Umgang mit parallelen beruflichen Anforderungen.[61] Dieses System schlägt ein Ablaufdiagramm mit *fünfzehn* Elementen vor, um zu entscheiden, was als Nächstes erledigt werden muss![62] Es ist deutlich einfacher, sich mit dem neuesten E-Mail-Thread zu beschäftigen, in dessen CC Sie sich befinden.

Ich komme in dieser Diskussion immer wieder auf die permanente Verfügbarkeit als Fallstudie zu sprechen, aber diese ist nur eins von vielen Beispielen für berufliche Verhaltensweisen, die der Konzentration entgegenstehen. Und obwohl sie mit einiger Wahrscheinlichkeit den Gewinn des Unternehmens schmälern, feiern sie dennoch große Erfolge, weil die meisten Menschen in Ermangelung von Messwerten in die Verhaltensweisen mit dem geringsten Aufwand zurückfallen.

Um ein weiteres Beispiel zu benennen, denken Sie an die häufige Praxis, regelmäßige Meetings für Projekte festzulegen. Solche Meetings haben die Tendenz, sich zu häufen und Zeitpläne so weit zu zersplittern, dass eine fortgesetzte Fokussierung während des Tages unmöglich wird. Warum dauert diese Gepflogenheit trotzdem fort? *Es ist einfacher*. Für viele dienen diese feststehenden Meetings als simple (wenn auch langweilige) Möglichkeit der persönlichen Organisation. Statt zu versuchen, sich ihre Zeit und ihre Verpflichtungen selbst einzuteilen, lassen sie sich von den allwöchentlich erfolgenden Meetings dazu zwingen, ein bisschen an einem bestehenden Projekt zu arbeiten und ganz allgemein ein hochgradig sichtbares Scheinbild des Fortschritts aufrechtzuerhalten.

Denken Sie auch an die frustrierend häufige Praxis, eine E-Mail an einen oder mehrere Kollegen weiterzuleiten, versehen mit einer kurzen offenen Frage wie zum Beispiel: »Was hältst du davon?« Es kostet den Absender dieser E-Mail nur ein paar Sekunden, sie zu schreiben, doch es kann viele Minuten an Zeit und Aufmerksamkeit ihrer Empfänger erfordern (in einigen Fällen sogar Stunden), eine zusammenhängende Antwort zu liefern. Etwas mehr Sorgfalt bei der Formulierung der Nachricht durch den Absender könnte zu einer erheblichen Verringerung der Gesamtzeit führen, die von allen Beteiligten hierfür aufgewendet werden muss. Warum also sind diese leicht vermeidbaren und zeitaufwändigen E-Mails so verbreitet? Aus der Perspektive des Absenders *ist es so einfacher*. Es ist eine Möglichkeit, etwas aus seinem Posteingang zu erledigen – zumindest vorübergehend – und dafür nur ein Minimum an Energie zu investieren.

Das Prinzip des geringsten Widerstands, durch das metrische Schwarze Loch einer Überprüfung entzogen, unterstützt eine Arbeitskultur, die uns von dem kurzfristigen Unbehagen der Konzentration und Planung entbindet, wenn auch auf Kosten einer langfristigen Befriedigung und

echter Wertschöpfung. Auf diese Weise treibt uns das Prinzip in einem Wirtschaftssystem, das Konzentration zunehmend belohnt, zu immer oberflächlicherem Arbeiten. Dies ist jedoch nicht der einzige Trend, der sich das metrische Schwarze Loch zunutze macht, um die Konzentration zu verringern. Wir müssen ebenfalls die stets präsente und quälende Anforderung der »Produktivität« in Betracht ziehen, ein Thema, dem wir uns als Nächstes zuwenden werden.

Geschäftigkeit als Stellvertreter für Produktivität

Als Universitätsprofessor in der Forschung zu arbeiten hat viele schwierige Aspekte. Ein Vorteil, den dieser Beruf jedoch genießt, ist Transparenz. Wie gut oder wie schlecht Sie als Wissenschaftler arbeiten, kann auf eine einzige Frage heruntergebrochen werden: Haben Sie wichtige Veröffentlichungen? Die Antwort auf diese Frage kann sogar als Ziffer quantifiziert werden, wie etwa der *h-Index*: eine Formel, benannt nach ihrem Erfinder Jorge Hirsch, die Ihre Veröffentlichungen und die Häufigkeit ihrer Erwähnungen in einen einzigen Wert umrechnet, der Ihren Einfluss auf Ihrem Fachgebiet zum Ausdruck bringt. In der Informatik beispielsweise ist ein h-Index von über 40 schwer zu erreichen, und wenn er erreicht wird, gilt er als Kennzeichen einer steilen, langfristigen Karriere. Erreicht Ihr h-Index dagegen nur einstellige Ziffern, wenn über Ihre Festeinstellung verhandelt wird, haben Sie wahrscheinlich ein Problem.[63] Google Scholar, ein unter Akademikern verbreitetes Tool für die Suche nach Forschungsmaterialien, berechnet Ihren h-Index sogar automatisch, sodass Sie sich mehrfach in der Woche daran erinnern lassen können, wo genau Sie stehen. (Nur falls Sie sich fragen, an dem Morgen, an dem ich dieses Kapitel schreibe, liege ich bei 21.)

Diese Transparenz vereinfacht Entscheidungen darüber, welche Arbeitsgewohnheiten ein Professor annimmt oder ablegt. So erklärte beispielsweise der verstorbene Gewinner des Nobelpreises für Physik Richard Feynman in einem Interview eine seiner unorthodoxen Produktivitätsstrategien:

> *Um in der Physik wirklich gute Arbeit leisten zu können, benötigt man recht viel Zeit … Das erfordert eine Menge Konzentration … Wenn man sich in seinem Beruf um administrative Dinge kümmern muss, hat man diese Zeit nicht. Deshalb habe ich für mich selbst einen weiteren Mythos erfunden: dass ich nicht verantwortlich bin. Ich bin aktiv nicht verantwortlich. Ich sage jedem, dass ich nichts mache. Wenn irgendjemand mich fragt, ob ich in einem Aufnahmekomitee mitarbeiten möchte: »Nein.« Ich sage ihnen: Ich bin nicht zuständig.*[64]

Feynman lehnte administrative Verpflichtungen hartnäckig ab, weil er wusste, dass sie lediglich seine Fähigkeit einschränken würden, das zu tun, worauf es in seinem Berufsleben am meisten ankam: »wirklich gute physikalische Arbeit zu leisten«. Wir können davon ausgehen, dass Feynman nicht besonders zuverlässig auf seine E-Mails antwortete und vermutlich an eine andere Universität gegangen wäre, wenn man den Versuch unternommen hätte, ihn in ein Großraumbüro zu setzen oder von ihm zu verlangen, dass er twittert. Transparenz über das, was zählt, schafft Klarheit über das, was unwichtig ist.

Ich erwähne das Beispiel von Professoren, weil sie unter den Wissensarbeitern eine gewisse Ausnahme darstellen und weil die meisten von ihnen sich nicht recht darüber im Klaren sind, wie gut sie ihre Arbeit erledigen. So beschreibt der Sozialkritiker Matthew Crawford diese Ungewissheit: »Manager leben in einer verwirrenden psychischen Landschaft, und die vagen Imperative, die sie befolgen müssen, jagen ihnen Angst ein.«[65]

Zwar bezog sich Crawford hauptsächlich auf die Notlage von Wissensarbeitern im mittleren Management, aber die »verwirrende

psychische Landschaft«, die er erwähnt, trifft auf viele Positionen in diesem Bereich zu. In seinem 2009 erschienenen Lobgesang auf den Handel *Ich schraube, also bin ich (*engl. *Shop Class as Soulcraft)* beschreibt Crawford, wie er seine Stelle als Leiter eines Think Tank in Washington kündigte, um eine Motorradwerkstatt zu eröffnen, und zwar um genau dieser Verwirrung zu entkommen. Sich mit einer kaputten Maschine abzurackern und dann einen greifbaren Erfolg zu genießen (das Motorrad rollt mit seinem eigenem Antrieb aus der Werkstatt), erzeugt ein konkretes Gefühl der Bewältigung, das heraufzubeschwören er sich bemühte, wenn sein Alltag um Berichte und Kommunikationsstrategien kreiste.

Eine vergleichbare Realität ist für viele Wissensarbeiter problematisch. Sie wollen beweisen, dass sie produktive Teammitglieder und ihre Bezahlung wert sind, aber sie sind sich nicht vollständig darüber im Klaren, worin dieses Ziel besteht. Sie können weder auf einen steigenden h-Index verweisen noch auf eine Lagerhalle mit reparierten Motorrädern, um ihren Wert nachzuweisen. Um diesem Mangel abzuhelfen, scheinen sich viele in jene Zeit zurückzubegeben, als Produktivität in einem größeren Umfang zu beobachten war: dem Industriezeitalter.

Um diese Aussage zu verstehen, sollten Sie sich ins Gedächtnis rufen, dass gleichzeitig mit dem Aufkommen der Fließbänder auch die Effizienzbewegung florierte, eng verbunden mit ihrem Gründer, Frederic Taylor, der bekanntlich mit einer Stoppuhr die Effizienz der Bewegungsabläufe der Arbeiter überprüfte – auf der Suche nach Möglichkeiten, die Geschwindigkeit ihrer Aufgabenerfüllung zu steigern. Zu Taylors Zeiten war Produktivität etwas Eindeutiges: erzeugte Artikel pro Zeiteinheit. In der heutigen Unternehmenslandschaft scheinen sich viele Wissensarbeiter in Ermangelung anderer Ideen wieder dieser alten Definition von Produktivität zuzuwenden im Bemühen, in der ansonsten

verwirrenden Landschaft des Berufslebens ihren Wert zu behaupten. (David Allen beispielsweise verwendet sogar die spezifische Formulierung »etwas schaffen«, um einen produktiven Arbeitsablauf zu beschreiben.[66]) Meiner Meinung nach tendieren Wissensarbeiter zunehmend zu sichtbarer Geschäftigkeit, weil ihnen eine bessere Methode fehlt, ihren Wert unter Beweis zu stellen. Wir wollen dieser Tendenz einen Namen geben.

Geschäftigkeit als Stellvertreter für Produktivität: *In Abwesenheit klarer Merkmale dafür, was es bedeutet, in ihrem Beruf produktiv und wertvoll zu sein, kehren viele Wissensarbeiter zurück zu einem industriellen Merkmal der Produktivität: auf sichtbare Weise eine Menge zu erledigen.*

Diese Denkart bietet eine weitere Erklärung für die Popularität vieler konzentrationsschädlicher Verhaltensweisen. Wenn Sie zu jeder Tages- und Nachtzeit E-Mails verschicken und beantworten, wenn Sie ständig Meetings planen und aufsuchen, wenn Sie innerhalb von Sekunden auf Instant Messenger wie Hall reagieren, sobald jemand eine neue Frage stellt, oder wenn Sie durch Ihr Großraumbüro wandern und sich von jedem, dem Sie begegnen, neue Ideen vorstellen lassen. All diese Verhaltensweisen lassen Sie nach außen hin geschäftig wirken. Wenn Sie Geschäftigkeit als Stellvertreter für Produktivität nutzen, kann dieses Verhalten entscheidend dafür sein, sich selbst und andere davon zu überzeugen, dass Sie Ihre Arbeit gut machen.

Diese Annahme ist nicht notwendigerweise irrational. Die Jobs einiger Menschen hängen tatsächlich von einem derartigen Verhalten ab. Im Jahr 2013 verbot beispielsweise die neue CEO von Yahoo, Marissa Mayer, das Arbeiten von zu Hause aus. Sie traf diese Entscheidung, nachdem sie die Serverdaten des virtuellen privaten Netzwerks überprüft hatte, das Yahoo-Mitarbeiter verwendeten, um sich in den Unternehmensserver einzuloggen. Mayer war verärgert, weil die von zu Hause aus arbeitenden Angestellten

sich im Verlaufe des Tages nicht oft genug einloggten. In gewisser Weise bestrafte sie ihre Mitarbeiter dafür, dass sie nicht genügend Zeit mit dem Lesen von E-Mails verbrachten (einer der Hauptgründe, um sich in den Server einzuloggen). »Wenn sie nicht erkennbar beschäftigt sind«, signalisierte sie, »gehe ich davon aus, dass sie nicht produktiv sind.«[67]

Objektiv betrachtet ist dieses Konzept jedoch anachronistisch. Wissensarbeit ist keine Fließbandtätigkeit, und das Herausschälen von werthaltigen Informationen ist eine Tätigkeit, die häufig im Widerspruch zu Geschäftigkeit steht, nicht im Einklang damit. Denken sie zum Beispiel an Adam Grant, den Akademiker aus unserem letzten Kapitel, der zum jüngsten fest angestellten Professor in Wharton wurde, indem er sich wiederholt komplett von der Außenwelt abschottete, um sich auf das Schreiben zu konzentrieren. Ein solches Verhalten ist das Gegenteil von öffentlicher Geschäftigkeit. Hätte Grant für Yahoo gearbeitet, wäre er möglicherweise von Marissa Mayer entlassen worden. Doch diese Vertiefungsstrategie erwies sich als Grundlage für die Schaffung eines enormen Wertes.

Natürlich ließe sich mit dieser anachronistischen Fixierung auf Geschäftigkeit aufräumen, wenn wir mühelos ihre negativen Auswirkungen auf den Unternehmensgewinn nachweisen könnten, doch an dieser Stelle kommt das metrische Schwarze Loch ins Spiel und verhindert eine solche Transparenz. Diese explosive Mischung von beruflicher Ambiguität und einem Mangel an Messwerten, um die Effektivität verschiedener strategischer Vorgehensweisen zu erfassen, ermöglicht das Aufkommen von Verhaltensweisen in der zunehmend verwirrenden Landschaft unserer täglichen Arbeit, die objektiv betrachtet lächerlich sind.

Im Folgenden werden wir allerdings sehen, dass selbst jene, die eine klare Vorstellung davon haben, was erfolgreiche) Wissensarbeit bedeutet, von

einem tief konzentrierten Arbeiten weggelockt werden können. Dazu braucht es nichts weiter als eine Ideologie, die so verführerisch ist, dass man den gesunden Menschenverstand über Bord wirft.

Der Kult des Internets

Nehmen wir Alissa Rubin. Sie ist die Pariser Redaktionsleiterin der *New York Times*. Davor war sie Chefredakteurin im afghanischen Kabul und berichtete von der vordersten Front über die Wiederaufbauarbeiten nach dem Krieg. Ungefähr zur gleichen Zeit, als ich dieses Kapitel schrieb, veröffentlichte sie eine Reihe von explosiven Artikeln über die Verwicklung der französischen Regierung in die Genozide von Ruanda.[68] Mit anderen Worten, Rubin ist eine seriöse Journalistin, die ihr Handwerk beherrscht. Außerdem twittert sie – wie ich vermute, auf nachhaltigen Druck ihres Arbeitgebers.

Rubins Twitter-Profil weist eine kontinuierliche und etwas wahllose Reihe von Beiträgen auf, alle zwei bis vier Tagen einen, als würde sie eine regelmäßige Erinnerung des Social Media Desk der *Times* (das gibt es wirklich) erhalten, ihre Follower zufriedenzustellen. Mit wenigen Ausnahmen beziehen sich die Tweets alle auf Artikel, die sie vor kurzem gelesen hat und gut fand.

Rubin ist Reporterin, keine Medienpersönlichkeit. Ihr Wert für ihre Zeitung besteht in ihrer Fähigkeit, wichtige Quellen ausfindig zu machen, Fakten zusammenzustellen und Artikel zu schreiben, die einschlagen. Es sind die Alissa Rubins dieser Welt, die für den Ruf der *Times* sorgen, und dieser Ruf ist die Grundlage für den kommerziellen Erfolg der Zeitung in einer Zeit der allgegenwärtigen und suchtartigen Mausklicks. Warum also wird Alissa Rubin genötigt, regelmäßig diese notwendigerweise hochkonzentrierte Arbeit zu unterbrechen, um kostenlos oberflächlichen Content für einen

Dienst zu liefern, der von Silicon Valley aus von einem eigenen Medienunternehmen betrieben wird?[69] Und was vielleicht noch wichtiger ist, warum kommt den meisten Menschen dieses Verhalten so normal vor? Wenn wir diese Fragen beantworten können, verstehen wir besser den letzten Trend, den ich vor dem Hintergrund der Fragestellung besprechen will, warum Deep Work mittlerweile von so paradoxer Seltenheit ist.

Eine Grundlage für unsere Antwort findet sich in einer Warnung des verstorbenen Kommunikationstheoretikers und Professors an der New York University Neil Postman. Anfang der 1990er Jahre, als die Revolution des Personal Computers an Fahrt aufnahm, schrieb Postman, dass unsere Gesellschaft auf dem Weg zu einer problematischen Beziehung zur Technologie sei. Wir würden, so sagte er, nicht mehr die mit den neuen Technologien verbundenen Nachteile betrachten und die hinzugewonnene Effizienz gegen im Gegenzug entstehende Probleme abwägen. Stattdessen hätten wir begonnen zu denken, wenn es Hightech ist, dann ist es auch gut. Fall erledigt.

Eine derartige Kultur bezeichnete er als *Technopol*, und um davor zu warnen, nahm er kein Blatt vor den Mund.[70] »Das Technopol eliminiert seine eigenen Alternativen genau so, wie Aldous Huxley es in *Schöne neue Welt* vorausgesagt hat«, schrieb er in einem 1993 zu diesem Thema veröffentlichten Buch. »Es macht sie nicht zu etwas Illegalem. Es macht sie nicht zu etwas Unmoralischem. Es macht sie nicht mal zu etwas Unpopulären. Es macht sie unsichtbar und infolgedessen irrelevant.«[71]

Postman starb 2003, aber wäre er noch am Leben, so würde er wahrscheinlich seinem Erstaunen darüber Ausdruck verleihen, wie schnell sich seine Befürchtungen aus den 1990er Jahren bewahrheitet haben – eine Entwicklung, die durch das unvorhergesehene und plötzliche Aufkommen des Internets ausgelöst wurde. Zum Glück hat Postman einen geistigen

Erben, der diese Argumentation im Internetzeitalter fortführt: den überall zitierten Sozialkritiker Evgeny Morozov. In seinem 2013 erschienenen Buch *Smarte neue Welt* (engl. *To Save Everything, Click Here)* versucht Morozov, den Schleier zu lüften von unserer technopolitischen Besessenheit durch »das Internet« (ein Begriff, den er bewusst in Anführungszeichen setzt, um seine Rolle als Ideologie zu betonen): »Gerade diese Bereitschaft, ›das Internet‹ als Quelle der Weisheit und des strategischen Ratschlags zu betrachten, verwandelt es von einem ziemlich uninteressanten Durcheinander aus Kabeln und Netzwerk-Routern in eine verführerische und aufregende Ideologie – möglicherweise die Überideologie der heutigen Zeit.«[72]

Gemäß Morozovs kritischer Betrachtung haben wir »das Internet« zum Synonym für die revolutionäre Zukunft von Business und Regierung gemacht. Wenn ein Unternehmen mehr »dem Internet« ähnelt, geht es mit der Zeit, und diese Trends zu ignorieren ist wie der sprichwörtliche Kutschenmacher im Zeitalter des Automobils. Wir betrachten Internet-Tools nicht mehr als Produkte, die von profitorientierten Firmen herausgegeben werden, deren Investoren auf einen Gewinn hoffen und die von Mittzwanzigern geführt werden, die häufig erst durch Ausprobieren zu Einsichten gelangen. Stattdessen verherrlichen wir bereitwillig diese digitalen Spielereien als Meilensteine des Fortschritts und als Vorboten einer (man möchte fast sagen: schönen) neuen Welt.

Dieser Internet-Zentrismus (um einen weiteren Begriff von Morozov zu verwenden) ist das heutige Gesicht des Technopols. Es ist wichtig, dass wir diese Tatsache anerkennen, denn sie erklärt die Frage, mit der dieser Abschnitt begann. Die *New York Times* betreibt ein Social Media Desk und drängt ihre Autoren wie Alissa Rubin in ein von Ablenkungen geprägtes Arbeitsverhalten, denn in einem internet-zentristischen Technopol ist ein

solches Verhalten keine Diskussionsgrundlage. Die Alternative, also nicht alles gutzuheißen, was mit dem Internet zu tun hat, ist, wie Postman sagen würde, »unsichtbar und infolgedessen irrelevant«.

Diese Unsichtbarkeit erklärt den weiter oben erwähnten Aufruhr, den Jonathan Franzen auslöste, als er vorzuschlagen wagte, dass Romanautoren nicht twittern sollten. Das ärgerte die Leute, nicht weil sie so versiert im Buchmarketing sind und Franzens Schlussfolgerung widersprechen, sondern es überraschte sie, dass eine ernst zu nehmende Persönlichkeit die Irrelevanz von Social Media behauptete. In einem internet-zentristischen Technopol ist eine solche Aussage das Äquivalent einer Fahnenverbrennung – ein Sakrileg, keine Debatte.

Die nahezu unbegrenzte Reichweite dieser Einstellung spiegelt sich sehr gut wider in einer Erfahrung, die ich neulich bei der morgendlichen Pendlerfahrt zum Georgetown-Campus machte, an dem ich arbeite. Während ich auf das grüne Licht der Ampel wartete, um die Connecticut Avenue überqueren zu können, stand ich hinter dem Lkw eines Unternehmens für Tiefkühllogistik. Der Transport von tiefgekühlten Waren ist ein komplexes, wettbewerbsorientiertes Geschäft, das sowohl im Umgang mit Gewerkschaften als auch bei der Routenplanung einige Fähigkeiten erfordert. Es ist eine ultimative Old-School-Branche und in vielerlei Hinsicht das Gegenteil der verschlankten kundenorientierten Technologie-Start-ups, die derzeit so viel Aufmerksamkeit erhalten. Was mich jedoch verblüffte, während ich hinter diesem Lkw an der Ampel wartete, war nicht die Komplexität oder Bandbreite dieses Unternehmens, sondern vielmehr ein Schriftzug, der zu vermutlich erheblichen Kosten in Auftrag gegeben und dann über die gesamte Fläche des Anhängers aufgebracht worden war: »Like us on Facebook.«

Deep Work ist in einem Technopol deutlich benachteiligt, denn es baut auf Werten wie Qualität, Handwerk und Können auf, die eindeutig altmodisch und nicht-technologisch sind. Und was noch schlimmer ist, um Deep Work zu stärken, muss man häufig vieles von dem ablehnen, was neu und Hightech ist. Deep Work hat sich zugunsten ablenkungsstärkerer Hightech-Verhaltensweisen ins Exil zurückgezogen, darunter die professionelle Verwendung von Social Media, aber nicht weil das Erstere dem Letzteren empirisch unterlegen ist. Hätten wir eindeutige Messwerte, um die Ergebnisse dieser beiden Verhaltensformen für den Nettogewinn zu erfassen, geriete unser gegenwärtiges Technopol vermutlich ins Hintertreffen. Aber das metrische Schwarze Loch verhindert eine solche Eindeutigkeit und lässt uns stattdessen alles in den Himmel heben, was mit dem Internet zu tun hat, im Sinne der von Morozov gefürchteten »Überideologie«. In einer solchen Kultur sollte es uns nicht überraschen, dass Deep Work einen schweren Stand hat gegenüber dem unablässigen Geklingel von Tweets, Likes, getaggten Fotos, Walls, Posts und all den anderen Aktivitäten, die uns heute als notwendig verkauft werden, lediglich weil sie existieren.

Schlecht fürs Geschäft. Gut für Sie

Deep Work sollte in der heutigen Businesswelt eine Priorität darstellen. Doch so ist es nicht. Ich habe verschiedene Erklärungen für dieses Paradoxon aufgeführt, darunter die Tatsache, dass Deep Work anstrengend und Shallow Work leichter ist, dass die sichtbare Geschäftigkeit, die mit oberflächlichem Arbeiten einhergeht, bei fehlenden eindeutigen beruflichen Zielen zur Selbsterhaltungsstrategie wird, und dass unsere Kultur die Überzeugung entwickelt hat, eine mit »dem Internet« zusammenhängende Verhaltensweise sei prinzipiell etwas Gutes – unabhängig von ihren Folgen für unsere Fähigkeit, Werthaltiges zu schaffen. All diese Trends hängen mit

der Schwierigkeit zusammen, den Wert des Sich-Vertiefens oder die Kosten seines Ignorierens direkt zu erfassen.

Wenn Sie an den Wert des Tiefgangs glauben, bedeutet das eine schlechte Nachricht für das allgemeine Business, denn es lässt sich potenziell gewaltige Steigerungen seiner Wertschöpfung entgehen. Doch für Sie als Individuum winken gute Nachrichten. Die Kurzsichtigkeit Ihrer Mitbewerber und Arbeitgeber enthüllt einen großen personellen Nachteil. Vorausgesetzt, dass die hier dargestellten Trends sich fortsetzen, wird Tiefgang zunehmend seltener und damit immer wertvoller. Nachdem wir festgestellt haben, dass es grundsätzlich überhaupt nichts gegen Deep Work einzuwenden gibt und dass grundsätzlich keine Notwendigkeit besteht, die oben erwähnten ablenkungsstarken Handlungen durchzuführen, können Sie daher vertrauensvoll mit dem ultimativen Ziel dieses Buches fortfahren: systematisch Ihre persönliche Fähigkeit der Vertiefung zu entwickeln – und dadurch enorme Vorteile zu erzielen.

Kapitel 3: Deep Work ist bedeutsam

Ric Furrer ist Schmied. Er hat sich auf antike und mittelalterliche Metallverarbeitungstechniken spezialisiert, die er in seiner Werkstatt mit dem Namen Door County Forgeworks gewissenhaft nachbildet. »Ich arbeite ausschließlich handwerklich und benutze Werkzeuge, die meine Kraft verstärken, ohne meine Kreativität oder die Interaktion mit dem Material einzuschränken«, erklärt er in seinem künstlerischen Statement. »Etwas, das vielleicht hundert Schläge mit der Hand erfordert, kann auf einen Schlag durch eine große Gesenkschmiede erledigt werden. Das ist genau das Gegenteil meiner Zielsetzung, und aus diesem Grund trägt meine gesamte Arbeit die Spuren der beiden Hände, die sie erschaffen haben.«[73]

In einer PBS-Dokumentation von 2012 erhält man einen Einblick in Furrers Welt. Wir erfahren, dass er in einer umgebauten Scheune in Wisconsin arbeitet, nicht weit von der landschaftlich schönen Sturgeon Bay des Michigansees. Häufig lässt Furrer die Scheunentore offen (um die Hitze des Schmiedeofens hinauszulassen, vermutlich), und dann kann er bei der Arbeit Äcker und Wiesen sehen, die sich bis zum Horizont erstrecken. Die Szenerie ist idyllisch, aber die Arbeit selbst mag einem auf den ersten Blick stumpfsinnig vorkommen. In der Dokumentation versucht Furrer, ein Schwert der Wikingerzeit nachzubilden. Er beginnt mit einer 1500 Jahre alten Technik, um *Tiegelgussstahl* zu erzeugen: ein (für diese Epoche) ungewöhnlich reines Metall. Das Ergebnis ist ein Block, der kaum größer ist als drei oder vier aufeinandergestapelte Smartphones. Dieser dichte Stahlblock muss dann zu einer langen und eleganten Schwertklinge geformt und poliert werden.

»Dieser Teil, der ursprüngliche Durchschlag, ist schrecklich«, sagt Furrer in die Kamera, während er systematisch den Block erhitzt, mit einem Hammer darauf schlägt, ihn wendet, schlägt und dann wieder in die Flamme hält, um von Neuem zu beginnen. Der Erzähler erläutert, dass es *acht Stunden Hämmern* erfordert, um die Form zu vollenden. Wenn man Furrer jedoch zusieht, verändert sich der Eindruck von Arbeit. Es wird klar, dass er nicht stupide auf Metall herumhämmert wie ein Minenarbeiter mit einer Spitzhacke: Jeder Schlag, wenn auch kraftvoll, ist sorgfältig kontrolliert. Intensiv betrachtet er das Metall durch seine dünnrahmige Intellektuellenbrille (die in Kombination mit seinem buschigen Vollbart und den breiten Schultern irgendwie deplatziert wirkt) und wendet es immer nur ein kleines Stück weiter. »Man muss sehr behutsam damit umgehen, sonst macht man es kaputt«, erklärt er. Nach ein paar weiteren Hammerschlägen fügt er hinzu: »Man muss ihm einen leichten Anstoß versetzen, und ganz allmählich nimmt es Form an; dann fängt man an, es zu genießen.«

Ungefähr nach der Hälfte des Schmiedens, wenn Furrer das Heraushämmern der gewünschten Form beendet hat, fängt er an, das Metall sorgfältig in einer schmalen Wanne mit glühender Kohle zu drehen. Während er die Klinge anstarrt, klickt etwas: »Fertig.« Er hebt das rot glühende Schwert, hält es von seinem Körper weg, geht zu einer mit Öl gefüllten Röhre und taucht die Klinge hinein, um sie abzukühlen. Nach einem Augenblick der Erleichterung, dass sie nicht in Einzelteile zerbricht – was bei diesem Arbeitsschritt nicht selten vorkommt –, zieht Furrer sie aus dem Öl heraus. Die verbleibende Hitze des Metalls entzündet das Öl und hüllt die gesamte Länge des Schwertes in gelbe Flammen. Furrer hält das brennende Schwert mit starkem Arm über seinen Kopf und betrachtet es eine Weile, ehe er das Feuer ausbläst. In dieser kurzen Pause beleuchten die Flammen sein Gesicht, und seine Bewunderung ist greifbar.[74]

»Das richtig hinzubekommen ist die komplizierteste Angelegenheit, die ich kenne«, erklärt Furrer. »Und genau diese Herausforderung ist mein Antrieb. Ich muss kein Schwert haben. Aber ich *muss* welche herstellen.«

Ric Furrer ist ein Handwerksmeister, dessen Arbeit erfordert, dass er einen Großteil seines Tages im Zustand höchster Konzentration zubringt – selbst eine kurze Ablenkung kann Dutzende mühsamer Stunden zunichtemachen. Er ist auch eindeutig jemand, der großen Sinn in seiner Arbeit sieht. Diese Verbindung zwischen Deep Work und einem guten Leben ist in der Welt von Handwerkern verbreitet und wird allgemein akzeptiert. »Das befriedigende Gefühl, sich selbst durch handwerkliche Kompetenz konkret in der Welt zu manifestieren, macht bekanntermaßen ruhig und gelassen«, erklärt Matthew Crawford.[75] Und wir glauben es ihm.

Doch wenn wir uns der Wissensarbeit zuwenden, ist diese Verbindung weniger klar erkennbar. Ein Teil des Problems liegt in der Intransparenz. Handwerker wie Furrer gehen mit beruflichen Anforderungen um, die leicht zu definieren, doch schwer auszuführen sind – ein nützliches Ungleichgewicht, wenn es um die Sinnsuche geht. Wissensarbeit tauscht diese Eindeutigkeit gegen Ambiguität ein. Es kann schwer zu definieren sein, was ein Wissensarbeiter eigentlich genau macht und worin es sich von anderen unterscheidet: An unseren schlechtesten Tagen kann es den Eindruck erwecken, als ließe sich die gesamte Wissensarbeit auf dieselbe erschöpfende Abfolge von E-Mails und PowerPoint reduzieren, wobei nur die in den Folien gezeigten Charts eine Karriere von der anderen unterscheiden. Furrer selbst erweist sich als höflich, wenn er schreibt: »Die Welt der Datenhighways und des Cyberspace lässt mich ziemlich kalt und kann mich kaum begeistern.«[76]

Ein weiteres Problem bei der gestörten Verbindung zwischen Deep Work und Sinn in der Wissensarbeit ist die Kakophonie der Stimmen, die Wissensarbeiter davon überzeugen wollen, sie müssten mehr Zeit mit Shallow Work zubringen. Wie im vorangehenden Kapitel erörtert, leben wir in einem Zeitalter, da alles Internetbezogene ganz selbstverständlich als innovativ und notwendig vorausgesetzt wird. Konzentrationsstörende Aktivitäten wie die unmittelbare Beantwortung von E-Mails und eine aktive Präsenz in den Social Media werden gelobt, während ein Vermeiden dieser Trends Argwohn erzeugt. Niemand würde Ric Furrer vorwerfen, dass er kein Facebook-Nutzer ist, aber wenn ein Wissensarbeiter dieselbe Entscheidung trifft, wird er als Exzentriker betrachtet (wie ich aus persönlicher Erfahrung weiß).

Doch nur weil diese Verbindung zwischen Tiefgang und Sinn bei der Wissensarbeit weniger eindeutig ist, heißt das noch lange nicht, dass sie nicht existiert. Ziel dieses Kapitels ist es, Sie davon zu überzeugen, dass Deep Work in der Informationswirtschaft ebenso viel Befriedigung schaffen kann, wie es das im Handwerk so offensichtlich tut. In den folgenden Abschnitten bringe ich drei Argumente vor, um diese Behauptung zu belegen. Sie folgen grob gesagt einem Pfad vom konzeptuell eng Gefassten zum Allgemeinen: beginnend mit einer neurologischen über die psychologische bis hin zur philosophischen Perspektive. Egal aus welchem Blickwinkel Sie das Thema der Konzentration und der Wissensarbeit betrachten, eins steht fest, wie ich zeigen werde: Wenn Sie dem Tiefgang gegenüber der Seichtheit Vorrang einräumen, können Sie aus denselben Quellen der Sinnhaftigkeit schöpfen wie Ric Furrer und andere Handwerker. Die Prämisse dieses letzten Kapitels in Teil 1 lautet daher, dass ein Leben mit Tiefgang nicht nur ein wirtschaftlich lukratives, sondern auch ein erfüllendes ist.

Ein neurologisches Argument für Konzentration

Die Wissenschaftsautorin Winifred Gallagher stolperte über die Verbindung zwischen Aufmerksamkeit und Glück, nachdem sie ein unerwartetes und verstörendes Erlebnis gehabt hatte: eine Krebsdiagnose – »nicht einfach bloß Krebs«, präzisiert sie, »sondern eine besonders aggressive und bereits ziemlich weit fortgeschrittene Art.« Als sie nach dieser Diagnose aus dem Krankenhaus nach Hause fuhr, so erinnert sie sich in ihrem 2009 erschienenen Buch *Rapt*, hatte sie plötzlich eine starke Intuition: »Diese Krankheit wollte meine Aufmerksamkeit komplett für sich, aber ich würde mich stattdessen so gut wie nur möglich auf mein Leben konzentrieren.« Die sich anschließende Krebsbehandlung war anstrengend und furchtbar, aber Gallagher bemerkte mit dem durch ihre Karriere als Wissenschaftsautorin geschulten Teil ihres Gehirns, dass ihre Entschlossenheit, sich auf die guten Dinge in ihrem Leben zu fokussieren – »Filme, Spaziergänge und einen Martini um 18:30 Uhr« – überraschend gut funktionierte. Ihr Leben in diesem Zeitraum hätte von Angst und Besorgnis geprägt sein sollen, aber stattdessen, stellte sie fest, war es häufig recht angenehm.[77]

Ihre Neugier war geweckt. Gallagher beschloss, die Rolle zu erforschen, welche die Aufmerksamkeit – also worauf zu fokussieren und was zu ignorieren wir uns entscheiden – bei der Bestimmung unserer Lebensqualität spielt. Nach fünf Jahren wissenschaftlicher Untersuchungen kam sie zu der Überzeugung, dass sie Zeugin einer »großen einenden Theorie« des Verstandes war:

> *So wie auf den Mond weisende Finger sind die verschiedensten anderen Disziplinen von der Anthropologie über die Erziehungswissenschaft, die Verhaltenswissenschaft bis hin zur Familienberatung gleichermaßen der Meinung, dass ein geschickter Umgang mit der Aufmerksamkeit eine unerlässliche Voraussetzung für ein gutes Leben ist und der Schlüssel zur Verbesserung beinahe jedes Aspekts des persönlichen Erfahrungshorizonts.*[78]

Dieses Konzept stellt die Vorstellung auf den Kopf, die sich die meisten Menschen von ihrer subjektiven Lebenserfahrung machen. Wir neigen dazu, unseren Lebensumständen viel Bedeutung beizumessen und anzunehmen, dass das, was uns geschieht (oder nicht geschieht), unser Empfinden bestimmt. Aus dieser Perspektive betrachtet sind die kleineren Details dessen, wie Sie Ihren Tag verbracht haben, nicht sonderlich wichtig, denn worauf es ankommt, sind die großen Ergebnisse, also ob Sie beispielsweise befördert werden oder in eine schönere Wohnung umziehen. Laut Gallagher widerspricht die jahrzehntelange Forschung dieser Auffassung. Stattdessen konstruiert unser Gehirn unsere Weltsicht auf Grundlage dessen, *dem wir unsere Aufmerksamkeit schenken*. Wenn Sie sich auf eine Krebsdiagnose fokussieren, werden Sie unglücklich und Ihr Leben düster, fokussieren Sie sich stattdessen jedoch auf einen abendlichen Martini, wird Ihr Leben angenehmer – obwohl die Umstände in beiden Szenarien dieselben sind. Gallagher fasst zusammen: »Wer Sie sind, was Sie denken, fühlen und tun, was Sie lieben – das alles ist die Summe dessen, worauf Sie sich konzentrieren.«[79]

In *Rapt* untersucht Gallagher die Forschungsansätze, die dieser Denkweise zugrunde liegen. Sie zitiert zum Beispiel Barbara Fredrickson, Psychologin an der North Carolina: eine Wissenschaftlerin, die sich auf die kognitive Beurteilung von Emotionen spezialisiert hat. Ihre Arbeit beweist, dass die Entscheidung, worauf man sich nach einem schlimmen oder einschneidenden Lebensereignis fokussieren will, maßgebliche Auswirkungen auf die folgende Lebenseinstellung hat. Diese einfachen Wahlmöglichkeiten können eine Art »Reset-Knopf«[80] für Ihre Emotionen sein. Sie führt dafür das Beispiel eines Ehepaars an, das sich über die ungleiche Verteilung von Haushaltspflichten streitet. »Statt sich immer weiter auf den Egoismus und die Faulheit Ihres Partners zu fokussieren, könnten Sie sich auch mit der Tatsache beschäftigen, dass wenigstens ein

schwelender Konflikt an die Oberfläche gelangt ist«, empfiehlt sie. »Das ist der erste Schritt zur Lösung des Problems und zu einer Verbesserung Ihrer Stimmung.«[81] Das mag wie der simple Aufruf wirken, alles positiv zu sehen, aber Fredrickson hat festgestellt, dass die geschickte Anwendung solcher emotionalen »Druckpunkte« nach negativen Ereignissen deutlich positivere Ergebnisse hervorbringen kann.[82]

Wissenschaftler können diesen Effekt auf allen neurologischen Ebenen beobachten. Die Stanford-Psychologin Laura Carstensen beispielsweise verwendete einen funktionellen Magnetresonanztomografen, um die Hirnreaktionen von Personen zu testen, die sowohl mit positiven als auch mit negativen Bildern konfrontiert wurden. Sie stellte fest, dass die Amygdala (das emotionale Zentrum) junger Menschen bei beiden Arten von Bildern reagierte. Die Magnetresonanztomografie älterer Menschen dagegen zeigte Reaktionen der Amygdala lediglich bei den positiven Bildern. Carstensen stellte die Hypothese auf, dass die älteren Versuchspersonen ihren präfrontalen Kortex darauf trainiert hatten, die Amygdala angesichts negativer Reize zu blockieren. Diese älteren Testpersonen waren nicht glücklicher, weil ihre Lebensumstände besser waren als die der jüngeren; sie waren vielmehr glücklicher, weil sie ihre Gehirne neu vernetzt hatten, um das Negative zu ignorieren und das Positive zu genießen. Durch eine geschickte Verteilung ihrer Aufmerksamkeit schufen sie sich eine bessere Welt, ohne tatsächlich etwas Konkretes daran zu verändern.[83]

Kehren wir nun zu Gallaghers großer Theorie zurück und nutzen wir sie, um ein besseres Verständnis für die Rolle von Deep Work bei der positiven Lebensgestaltung zu gewinnen. Diese Theorie besagt, dass unsere Welt das

Ergebnis dessen ist, dem wir Beachtung schenken, also betrachten wir mal einen Augenblick lang die Art von mentaler Welt, die wir errichten, wenn wir viel Zeit in konzentrationsintensive Bemühungen investieren. Deep Work bringt Ernsthaftigkeit und Bedeutsamkeit mit sich – ob Sie nun Ric Furrer sind, der ein Schwert schmiedet, oder ein Computerprogrammierer, der einen Algorithmus optimiert. Gallaghers Theorie besagt daher: Wenn Sie genügend Zeit in diesem Zustand verbringen, begreift Ihr Verstand Ihre Welt als sinnhaltig und wichtig.

Es gibt jedoch noch einen verborgenen, aber gleichermaßen wichtigen Vorteil der ungeteilten Aufmerksamkeit für Ihren Arbeitsalltag: Eine solche Konzentration nimmt Ihre Aufmerksamkeitsfähigkeit völlig in Anspruch und hindert Sie daran, die vielen kleineren und weniger angenehmen Dinge zu registrieren, die sich unvermeidlich und fortwährend durch Ihr Leben ziehen. (Der Psychologe Mihaly Csikszentmihalyi, von dem wir im folgenden Abschnitt noch mehr hören werden, identifiziert explizit diesen Nutzen, wenn er hervorhebt, wie vorteilhaft es ist, »eine so intensive Konzentration [zu kultivieren], dass keinerlei Aufmerksamkeit mehr übrig ist, um über irgendetwas Irrelevantes nachzudenken oder sich Sorgen um Probleme zu machen«.[84]) Diese Gefahr besteht insbesondere bei der Wissensarbeit, die aufgrund ihrer Abhängigkeit von jederzeitiger Erreichbarkeit ein verheerend verlockendes Büfett der Ablenkungen erzeugt – von denen die meisten, wenn man ihnen genügend Beachtung schenkt, Sinn und Bedeutsamkeit aus der von Ihrem Verstand konstruierten Welt hinausrinnen lassen.

Um diese Behauptung zu konkretisieren, werde ich mich selbst als Testfall einsetzen. Nehmen wir zum Beispiel die letzten fünf E-Mails, die ich verschickt habe, ehe ich mit dem ersten Entwurf für dieses Kapitel begann.

Die Nachrichten hatten die folgenden Betreffzeilen und kurz zusammengefassten Inhalte:

- **Re: DRINGEND Bestätigung der Markenregistrierung von calnewport.** Diese Nachricht war die Antwort auf eine Standard-Spam-Mail, mit der ein Unternehmen versucht, Websitebesitzer zur Registrierung auf ihrer Domain in China zu verlocken. Ich war verärgert, dass sie mich immer weiter zuspammten, deshalb verlor ich meine Zurückhaltung und antwortete (nutzloserweise natürlich), indem ich ihnen mitteilte, ihre Belästigungen wären überzeugender, wenn sie in ihren E-Mails das Wort »Website« richtig schrieben.
- **Re: S R.** Diese Nachricht war eine Konversation mit einem Familienangehörigen über einen Artikel, den er im *Wall Street Journal* gelesen hatte.
- **Re: Wichtiger Ratschlag.** Diese E-Mail war Bestandteil einer Unterhaltung über optimale Renteninvestitionsstrategien.
- **Re: Fwd: Study Hacks.** Diese Mail war Teil einer Korrespondenz, mit der ich versuchte, einen Termin für ein Treffen mit jemandem zu finden, von dem ich wusste, dass er demnächst in meiner Stadt sein würde – eine Aufgabe, die durch seinen stark fragmentierten Zeitplan während seines Besuchs erschwert wurde.
- **Re: bloß neugierig.** Diese Nachricht gehörte zu einem Austausch, bei dem ein Kollege und ich auf ein paar heikle bürointerne Probleme reagierten (solche von der Art, wie sie in akademischen Abteilungen häufig und klischeehaft sind).

Diese E-Mails sind eine hübsche Fallstudie für jene Art von Shallow Work, die in einer Wissensarbeitsumgebung nach Ihrer Aufmerksamkeit verlangt. Einige der in diesen Beispielmails aufgeführten Themen sind gutartig, zum Beispiel der Austausch über einen interessanten Artikel, einige sind vage nervtötend, wie die Konversation über Rentenanlagestrategien (eine Art von Gesprächen, die praktisch immer zu dem Schluss kommen, dass Sie nicht das Richtige tun). Einige sind frustrierend, wie der Versuch, bei voll gestopften Terminkalendern ein Treffen zu verabreden, und einige sind

explizit negativ, wie beispielsweise wütende Antworten auf Spam oder sorgenvolle Diskussionen über Büroangelegenheiten.

Viele Wissensarbeiter verbringen einen Großteil ihres Arbeitstages mit derartigen oberflächlichen Angelegenheiten. Selbst wenn sie eigentlich etwas Anspruchsvolleres fertigstellen sollten, sorgt die Angewohnheit, häufig den Posteingang zu kontrollieren, dafür, dass diese Probleme im Vordergrund ihrer Aufmerksamkeit bleiben. Gallagher hat uns deutlich gemacht, dass dies eine recht unkluge Form der Tagesgestaltung ist, denn sie gewährleistet, dass Sie eine Auffassung von Ihrem Arbeitsleben bekommen, die von Stress, Verärgerung, Frustration und Trivialitäten geprägt ist. Mit anderen Worten, die Welt, die von Ihrem Maileingang repräsentiert wird, ist keine Welt, in der es sich angenehm leben lässt.

Selbst wenn alle Ihre Kollegen genial sind und Ihre Interaktionen mit ihnen jederzeit erfreulich und positiv verlaufen, riskieren Sie durch das Abdriften in die verführerische Landschaft des Seichten, in eine weitere von Gallagher identifizierte Falle zu geraten: »Fünf Jahre der Forschung über Aufmerksamkeit haben einige Fakten bestätigt«, sagt Gallagher. »[Darunter auch die Vorstellung, dass] ›Müßiggang aller Laster Anfang ist‹ … Wenn man den Fokus verliert, neigt der Verstand dazu, um all die möglichen Probleme im Leben zu kreisen statt um das Gute.«[85] Ein Arbeitstag, der von Oberflächlichkeit dominiert wird, ist aus neurologischer Perspektive vermutlich ein ermüdender und ärgerlicher Tag, selbst wenn die meisten Trivialitäten, die Ihre Aufmerksamkeit auf sich ziehen, harmlos oder spaßig erscheinen.

Die Implikationen dieser Erkenntnis sind offensichtlich. Wenn Sie bei der Arbeit (und insbesondere bei der Wissensarbeit) mehr Zeit in einem Zustand der Konzentration verbringen, nutzen Sie die komplexe Maschinerie des menschlichen Gehirns auf eine Art, die aus mehreren

verschiedenen neurologischen Gründen die Sinnhaftigkeit und Befriedigung maximiert, die Sie mit Ihrem Berufsleben verbinden. »Nachdem ich das harte Experiment [mit der Krebserkrankung] beendet habe, … habe ich einen Plan dafür, wie ich den Rest meines Lebens zubringen möchte«, beschließt Gallagher ihr Buch. »Ich werde meine Ziele mit Bedacht wählen … und ihnen meine ungeteilte Aufmerksamkeit schenken. Kurz gesagt, ich werde ein fokussiertes Leben führen, denn das ist das Beste, was es gibt.«[86] Wir tun gut daran, ihrem Beispiel zu folgen.

Ein psychologisches Argument für Konzentration

Unser zweites Argument dafür, dass Tiefgang Sinn erzeugt, entstammt der Arbeit eines der bekanntesten (und am meisten falsch geschriebenen) Psychologen der Welt, Mihaly Csikszentmihalyi. Anfang der 1980er Jahre erfand Csikszentmihalyi in Zusammenarbeit mit Reed Larson, einem jungen Kollegen an der Universität von Chicago, eine neue Technik, um die psychologischen Folgen alltäglicher Verhaltensweisen besser verstehen zu können. Zu jener Zeit war es schwierig, die psychologischen Auswirkungen unterschiedlicher Aktivitäten präzise zu messen. Wenn Sie jemanden in ein Labor brachten und ihn baten, sich zu erinnern, wie er sich zu einem bestimmten Augenblick vor vielen Stunden gefühlt habe, konnte er sich höchstwahrscheinlich nicht erinnern. Gaben Sie ihm stattdessen ein Tagebuch und baten ihn, seine Empfindungen während des Tages zu notieren, würde er die Eintragungen vermutlich nicht mit der notwendigen Sorgfalt vornehmen – es ist einfach zu viel Arbeit.

Csikszentmihalyis und Larsons Durchbruch bestand darin, eine (zum damaligen Zeitpunkt) neue Technologie zu nutzen, um die Fragestellung und das Thema genau in jenem Moment miteinander zu verknüpfen, wenn es darauf ankam. Genauer gesagt, sie statteten die Versuchspersonen mit

Pagern aus. Diese Pager piepsten in willkürlich ausgewählten Abständen (bei modernen Fortentwicklungen dieser Methode übernehmen Smartphone-Apps diese Rolle). Wenn das Signal erklang, berichteten die Versuchspersonen, was sie exakt in diesem Augenblick taten und wie sie sich dabei fühlten. In einigen Fällen erhielten sie noch ein Berichtsheft, um diese Informationen darin zu notieren, während andere eine Telefonnummer bekamen, die sie anrufen sollten, damit ein Feldforscher ihnen Fragen stellen konnte. Da die Signaltöne nur gelegentlich erfolgten, aber kaum zu ignorieren waren, war die Wahrscheinlichkeit hoch, dass die Versuchspersonen während der gesamten Dauer des Experiments am Ball blieben. Und da die Teilnehmer Reaktionen auf eine Aktivität genau in dem Moment aufzeichneten, in dem diese stattfand, hatten sie eine größere Genauigkeit. Csikszentmihalyi und Larson bezeichneten die Vorgehensweise als Experience Sampling Method (ESM) und erzielten damit beispiellose Einblicke in unsere tatsächliche Gefühlswelt im Rhythmus des Alltags.[87]

Neben vielen anderen bahnbrechenden Ergebnissen bestätigte Csikszentmihalyis Arbeit mit ESM eine Theorie, die er während der zurückliegenden zehn Jahre entwickelt hatte: »Die besten Augenblicke haben Menschen im Allgemeinen, wenn ihr Körper oder ihr Verstand im willentlichen Bemühen, etwas Schwieriges und Lohnendes zu erreichen, an ihre Grenzen gebracht werden.«[88] Csikszentmihalyi bezeichnet diesen mentalen Zustand als *Flow* (ein Begriff, dem er 1990 mit einem Buch desselben Titels zu allgemeiner Bekanntheit verhalf). Damals verstieß diese Erkenntnis gegen die geltenden Überzeugungen. Die meisten Menschen gingen davon aus (und tun das heute noch), dass Entspannung sie glücklich macht. Wir wollen weniger arbeiten und mehr Zeit in der Hängematte verbringen. Doch die Ergebnisse aus Csikszentmihalyis ESM-Studien erweisen, dass die meisten Menschen das falsch verstanden haben:

> *Paradoxerweise lässt sich die Arbeit leichter genießen als die Freizeit, denn genau wie bei Flow-Aktivitäten hat sie immanente Ziele, Feedback-Regeln und Herausforderungen, die alle dazu ermuntern, sich in seine Aufgaben zu vertiefen, sich zu konzentrieren und ganz darin aufzugehen. Freizeit dagegen ist unstrukturiert, und es erfordert viel stärkere Bemühungen, sie zu etwas zu formen, das sich genießen lässt.*[89]

Bei empirischen Messungen waren die Menschen glücklicher bei der Arbeit und weniger glücklich beim Entspannen, als sie vermutet hatten. Und wie die ESM-Studien bestätigten: Je mehr solcher Flow-Erfahrungen im Verlaufe einer Woche auftreten, desto größer ist die Lebenszufriedenheit des Betreffenden. Es scheint, dass der Mensch sich am wohlsten fühlt, wenn er sich tief in eine anspruchsvolle Aufgabe versenken kann.

Es gibt natürlich Überschneidungen zwischen der Flow-Theorie und den Ideen von Winifred Gallagher, die im letzten Abschnitt vorgestellt wurden. Beide verweisen auf die Wichtigkeit von Tiefgang im Vergleich zu Oberflächlichkeit, doch sie fokussieren auf zwei unterschiedliche Erklärungen für diese Wichtigkeit. Gallaghers Arbeit hebt hervor, dass es auf den Inhalt dessen ankommt, auf das wir uns konzentrieren. Wenn wir dem Wichtigen ungeteilte Aufmerksamkeit schenken und damit triviale, negative Dinge ignorieren, empfinden wir unser Berufsleben als wichtiger und positiver. Csikszentmihalyis Flow-Theorie dagegen bliebt im Hinblick auf den Inhalt unserer Aufmerksamkeit weitgehend indifferent. Obwohl er der von Gallagher zitierten Forschung sicher zustimmen würde, besagt seine Theorie, dass das Gefühl des Konzentrierens selbst schon sehr bereichernd ist. Unser Verstand mag die Herausforderung, unabhängig von ihrer Thematik.

Der Zusammenhang zwischen Deep Work und Flow sollte offensichtlich sein: Deep Work ist eine Aktivität, die sich gut dazu eignet, einen Flow-Zustand hervorzurufen (in seiner Beschreibung dessen, was Flow erzeugt,

verwendet Csikszentmihalyi Formulierungen wie »den Verstand an seine Grenzen bringen«, »sich konzentrieren« und »in einer Beschäftigung aufgehen« – lauter Begriffe, die auch zur Schilderung von Deep Work dienen). Und wie wir soeben gelernt haben, erzeugt Flow ein Gefühl des Glücks. Die Kombination dieser beiden Ideen verschafft uns ein schlagendes psychologisches Argument für Konzentration. Jahrzehntelange Forschungen auf der Grundlage von Csikszentmihalyis ursprünglichen ESM-Experimenten bestätigen, dass der Vorgang des Sich-Vertiefens das Bewusstsein auf eine Art und Weise ordnet, die das Leben wertvoll macht. Csikszentmihalyi geht sogar so weit zu fordern, dass moderne Unternehmen diese Realität begrüßen sollten, und regt an, »Arbeitsplätze so umzugestalten, dass sie so weit wie möglich Flow-Aktivitäten ähneln«.[90] Im Bewusstsein dessen, dass eine solche Umgestaltung schwierig und revolutionär wäre (vergleichen Sie dazu beispielsweise meine Argumentation des vorangehenden Kapitels), erklärt Csikszentmihalyi dann, es sei sogar noch wichtiger, dass *jeder Einzelne* lernt, nach Flow-Gelegenheiten Ausschau zu halten. Und genau das ist letztlich die Lektion, die wir aus unserem kurzen Ausflug in die Welt der experimentellen Psychologie mitnehmen: Ihren Arbeitsalltag auf der Flow-Erfahrung aufzubauen, die durch Deep Work erzeugt wird, ist ein bewährter Weg zu tiefer Befriedigung.

Ein philosophisches Argument für Konzentration

Für unser letztes Argument für die Verknüpfung von Konzentration und Sinnhaftigkeit müssen wir einen Schritt von den konkreteren Ebenen der Neurowissenschaft und der Psychologie zurücktreten und stattdessen eine philosophische Perspektive einnehmen. Bei dieser Diskussion hole ich mir Unterstützung bei einem Gelehrtenduo, das diese Thematik sehr gut kennt: Hubert Dreyfus, der über vierzig Jahre lang Philosophie in Berkeley

unterrichtete, und Sean Dorrance Kelly, der zurzeit den Fachbereich Philosophie in Harvard leitet. 2011 veröffentlichten Dreyfus und Kelly ein Buch mit dem Titel *All Things Shining (dt. Alles, was leuchtet)*, in dem ergründet wird, wie sich die Vorstellung von Heiligkeit und Sinnhaftigkeit im Laufe der menschlichen Kulturgeschichte entwickelt hat. Sie wollen diese Geschichte rekonstruieren, weil sie fürchten, dass sie in unserer Gegenwart ihr Ende gefunden haben könnte. »Die Welt war in ihren verschiedensten Formen eine Welt heiliger, leuchtender Dinge«, schreiben Dreyfus und Kelly zu Beginn ihres Buches. »Von diesem Leuchten scheint nicht viel übrig geblieben zu sein.«[91]

Was ist seit damals geschehen? Die Kurzfassung der Antwort lautet, so sagen die Autoren, Descartes. Dessen Skeptizismus war Grundlage der radikalen Überzeugung, dass der nach Gewissheit suchende Einzelne einen Gott oder einen König übertrumpft, der Wahrhaftigkeit gewährt. Die daraus resultierende Aufklärung führte natürlich zum Konzept der Menschenrechte und zur Befreiung vieler aus der Unterdrückung. Doch wie Dreyfus und Kelly betonen, beraubte diese Denkrichtung bei allem Nutzen, den sie auf politischem Gebiet mit sich brachte, im Bereich des Metaphysischen doch die Welt jener Ordnung und Heiligkeit, die für die Sinnschöpfung von essenzieller Bedeutung ist. Im Zeitalter der Post-Aufklärung haben wir *uns selbst* die Aufgabe gestellt zu erkennen, was sinnhaft ist und was nicht, ein Unterfangen, das willkürlich sein und einen schleichenden Nihilismus mit sich bringen kann. »Die mit der Aufklärung verbundene metaphysische Befürwortung des autonomen Individuums führt nicht bloß zu einem langweiligen Leben«, sorgen sich Dreyfus und Kelly, »sondern auch fast unweigerlich zu einem nahezu unlebbaren.«[92]

Auf den ersten Blick wirkt dieses Problem recht weit entfernt von unserer Absicht, die Befriedigung tiefer Konzentration zu ergründen, doch wenn

wir Dreyfus' und Kellys Lösungsansatz betrachten, gelangen wir zu umfassenden neuen Erkenntnissen über die Quellen von Sinnhaftigkeit in beruflichen Zusammenhängen. Diese Verknüpfung ist weniger überraschend, wenn man weiß, dass Dreyfus' und Kellys Reaktion auf den modernen Nihilismus genau auf jener Grundlage aufbaut, die den Anfang dieses Kapitels bildete: dem Handwerker.

Das Handwerk, so sagen Dreyfus und Kelly im Fazit ihres Buches, bietet den Schlüssel zur Rückerlangung eines Sinnes für das Heilige auf verantwortungsvolle Art. Um diese Behauptung zu belegen, verwenden sie das Beispiel eines Stellmachers, des inzwischen ausgestorbenen Berufs, bei dem hölzerne Wagenräder hergestellt werden. »Weil jedes Stück Holz verschieden ist, hat jedes seine eigene Persönlichkeit«, schreiben sie, nachdem sie die Details der Radmacherkunst beschrieben haben. »Der Holzarbeiter hat ein enges Verhältnis zu dem Holz, mit dem er umgeht. Seine subtilen Vorzüge müssen mit Sorgfalt fortentwickelt werden.« In dieser Wertschätzung für die »subtilen Vorzüge« seines Mediums, so erklären sie, stolpert der Handwerker über etwas Grundlegendes im post-aufgeklärten Zeitalter: eine Quelle der Sinnhaftigkeit, die außerhalb des Individuums liegt. Der Stellmacher entscheidet nicht planvoll, welche Vorzüge des Holzes, mit dem er arbeitet, wertvoll sind und welche nicht; dieser Wert wohnt dem Holz und der Aufgabe inne, die es erfüllen soll.[93]

Wie Dreyfus und Kelly ausführen, ist eine solche Heiligkeit für das Handwerk nichts Ungewöhnliches. Die Aufgabe eines Handwerkers, so folgern sie, »ist nicht die *Erzeugung von Sinn*, sondern eher, in sich selbst die Fähigkeit zu *entwickeln*, den Sinn zu *erkennen*, der *bereits vorhanden* ist.«[94] Das befreit den Handwerker vom Nihilismus des autonomen Individualismus und schafft eine geordnete Welt der Sinnhaftigkeit. Gleichzeitig scheint dieser Sinn mehr Sicherheit zu bieten als die in

früheren Zeitaltern zitierten Quellen. Der Stellmacher, so deuten die Autoren an, kann die inhärente Qualität eines Stücks Kiefernholz nicht gut dazu nutzen, eine despotische Monarchie zu rechtfertigen.

Wenn wir zu der Frage beruflicher Zufriedenheit zurückkehren, bietet Dreyfus' und Kellys Interpretation des Handwerks als Weg zur Sinnhaftigkeit ein differenziertes Bild dessen, warum die Arbeit von Menschen wie Ric Furrer in uns so viel Widerhall findet. Der Ausdruck der Befriedigung auf Furrers Gesicht, während er daran arbeitet, aus rohem Eisen Kunsthandwerk zu schaffen, so würden diese Philosophen sagen, drückt Wertschätzung für etwas aus, das in der Moderne schwer fassbar und wertvoll ist: ein flüchtiger Eindruck des Heiligen.

Wenn wir das erst einmal verstanden haben, können wir diese der traditionellen Handwerkskunst innewohnende Heiligkeit auch auf die Welt der Wissensarbeit übertragen. Zwei entscheidende Beobachtungen sind dafür zunächst notwendig. Die erste mag offensichtlich sein, sollte jedoch hervorgehoben werden: Was das Schöpfen aus dieser speziellen Quelle der Sinnhaftigkeit angeht, besteht keinerlei Beschränkung auf die *manuellen* Berufe. Jede Beschäftigung – sei sie körperlich oder kognitiv –, die eine hohe Geschicklichkeit erfordert, kann ebenfalls ein Gefühl das Heiligen hervorrufen.

Um diesen Punkt zu vertiefen, springen wir mal von den altmodischen Beispielen der Holz- oder Stahlbearbeitung in den modernen Bereich der Computerprogrammierung. Es gibt da ein Zitat des Entwickler-Wunderkinds Santiago Gonzalez, mit dem er einem Interviewer seine Arbeit beschreibt:

> *Ein schöner Code ist kurz und präzise, und wenn man diesen Code einem anderen Programmierer gäbe, würde der sagen: »Oh, das ist gut geschriebener Code.« Es ist so, als würde man ein Gedicht schreiben.*[95]

Gonzalez spricht über das Programmieren von Computern ganz ähnlich, wie die Holzbearbeiter ihr Handwerk in den von Dreyfus und Kelly zitierten Abschnitten schildern.

*Der Pragmatische Programmierer (*engl. *The Pragmatic Programmer)*, ein viel beachtetes Buch im Bereich Computerprogrammierung, stellt diese Verbindung zwischen Code und traditionellem Handwerk noch direkter her und zitiert im Vorwort das Credo der mittelalterlichen Steinmetze: »Wir, die wir bloß Stein behauen, müssen immer Kathedralen vor Augen haben.« Anschließend werden Computerprogrammierer dazu aufgefordert, ihre Arbeit auf dieselbe Weise zu betrachten:

> *Innerhalb der Gesamtstruktur eines Projekts ist immer Raum für Individualität und Handwerkskunst … In hundert Jahren wird unsere Tätigkeit vielleicht ebenso archaisch erscheinen wie die Techniken der mittelalterlichen Kathedralenerbauer den heutigen Ingenieuren vorkommen, doch unser handwerkliches Können wird immer noch gewürdigt werden.*[96]

Mit anderen Worten, Sie müssen sich nicht in einer abgelegenen Scheune abmühen, um jene Sorte von Kunstfertigkeit zu erzielen, die laut Dreyfus und Kelly Sinn schafft. Ein ähnliches Potenzial für handwerkliches Können findet sich in den meisten anspruchsvollen Tätigkeiten der Informationsgesellschaft. Ob Sie Autor sind, Marketer, Berater oder Anwalt: Ihre Arbeit ist Handwerk, und wenn Sie Ihre Fähigkeiten vervollkommnen und sie mit Respekt und Sorgfalt nutzen, können Sie genau wie der geschickte Stellmacher aus den täglichen Mühen Ihres Berufslebens Sinn schöpfen.

An dieser Stelle werden einige einwenden, dass Ihre Wissensarbeit gar nicht zu einer solchen Quelle der Sinnhaftigkeit werden kann, weil die Inhalte ihrer Tätigkeit viel zu banal sind. Doch das ist ein Irrtum, der durch unsere

Betrachtung der traditionellen Handwerkskunst berichtigt werden kann. In unserer heutigen Gesellschaft legen wir viel Wert auf die Stellenbeschreibung. Unsere Besessenheit von dem Ratschlag »Folge deiner Leidenschaft« beispielsweise (das Thema meines letzten Buches) beruht auf der (irrigen) Annahme, dass Ihre berufliche Zufriedenheit in erster Linie von den Besonderheiten des Berufs abhängt, für den Sie sich entscheiden. Gemäß dieser Vorstellung gibt es ein paar seltene Tätigkeiten, die eine Quelle der Zufriedenheit sein können – vielleicht die Arbeit in einem Non-Profit-Unternehmen oder der Aufbau einer Software-Firma –, während alle anderen seelenlos und stupide sind. Dreyfus' und Kellys Philosophie befreit uns aus dieser gedanklichen Falle. Die Handwerker, die sie anführen, haben keine seltenen Berufe. Während des größten Teils der Geschichte der Menschheit waren Schmied oder Stellmacher keine glamourösen Tätigkeiten. Aber das spielt keine Rolle, denn die Eigenheiten der Arbeit sind irrelevant. Die Sinnhaftigkeit, die durch solche Tätigkeiten freigesetzt wird, hat etwas mit der Geschicklichkeit und der Wertschätzung zu tun, die der Handwerkskunst innewohnen – nicht mit den Arbeitsergebnissen. Anders gesagt, ein hölzernes Rad ist nichts Edles, aber seine Herstellung kann es sein. Dasselbe gilt für Wissensarbeit. Sie brauchen keinen seltenen Beruf; Sie brauchen stattdessen einen selten gewordenen Arbeitsansatz.

Die zweite wichtige Beobachtung bei dieser Argumentationskette ist, dass die Pflege der Handwerkskunst notwendigerweise eine konzentrationsintensive Aufgabe ist und daher eine Verbindung zu Deep Work erfordert. (Erinnern Sie sich, dass ich in Kapitel 1 erklärte, Deep Work sei notwendig, um Fähigkeiten weiterzuentwickeln und sie dann auf höchstem Niveau anzuwenden – die Kernaktivitäten des Handwerks.) Deep Work ist daher der Schlüssel für die von Dreyfus und Kelly beschriebene Sinnschöpfung aus Ihrer Arbeit. Wenn Sie Deep Work in Ihrem eigenen

Berufsleben begrüßen und nutzen, um Ihre Fähigkeiten auszubauen, ist dies folglich ein Unterfangen, das Wissensarbeit von einer zerstreuten, ermüdenden Verpflichtung in etwas Befriedigendes verwandelt – das Tor zu einer Welt voller leuchtender, wunderbarer Dinge.

Homo sapiens deepensis

Die ersten beiden Kapitel von Teil 1 waren pragmatisch. Sie zeigten auf, dass Deep Work in unserem Wirtschaftssystem zunehmend wertvoll, gleichzeitig aber auch zunehmend rar wird (aus kaum nachvollziehbaren Gründen). Das stellt ein klassisches Marktungleichgewicht dar: Wenn Sie diese Fähigkeit kultivieren, kommen Sie beruflich voran.

Dieses letzte Kapitel allerdings hat zu dieser praktischen Diskussion der Arbeitsplatzverbesserung nur wenig hinzuzufügen, *und doch* ist es absolut notwendig, damit die weiter oben dargestellten Ideen Fuß fassen können. Die folgenden Seiten beschäftigen sich mit einem rigorosen Programm, um Ihr Berufsleben so zu verändern, dass Deep Work zu seinem Mittelpunkt wird. Das ist eine schwierige Verwandlung, und wie bei vielen solchen Vorhaben können wohlbegründete, pragmatische Argumente Sie nur bis zu einem gewissen Grade dabei motivieren. Letztlich muss das Ziel, das Sie verfolgen, Sie auf eher menschlicher Ebene ansprechen. In diesem Kapitel geht es darum, dass eine solche Resonanz unvermeidlich ist, wenn es um die Bereitschaft zur Konzentration geht. Ob Sie den Vorgang des Sich-Vertiefens nun aus neurowissenschaftlicher, psychologischer oder hochphilosophischer Perspektive betrachten, all diese Wege führen zurück zu einer Verbindung zwischen Tiefgang und Sinnhaftigkeit. Es scheint, als hätte unsere Spezies sich zu einer entwickelt, die im Tiefen erstarkt und sich im Seichten suhlt, also etwas, das wir als *Homo sapiens deepensis* bezeichnen könnten.

Weiter oben zitierte ich die zum Tiefgang bekehrte Winifred Gallagher mit den Worten: »Ich werde ein fokussiertes Leben führen, denn das ist das Beste, was es gibt.«[97] Das ist vielleicht die beste Art, um die Argumentation dieses Kapitels und von Teil 1 allgemein zusammenzufassen: Ein fokussiertes Leben ist ein gutes Leben, egal wie Sie es betrachten.

Teil 2
Die Regeln

Regel Nr. 1: Konzentriert arbeiten

Kurz nachdem ich mich mit David Dewane am Dupont Circle auf einen Drink getroffen hatte, brachte er das Gespräch auf die Eudaimonia-Maschine. Dewane ist Architekturprofessor und ergründet deshalb gern die Schnittstelle zwischen dem Konzeptuellen und dem Konkreten. Die Eudaimonia-Maschine ist ein gutes Beispiel für diese Schnittstelle. Dieses Gerät, das seinen Namen vom antiken griechischen Konzept des *eudaimonia* ableitet (einem Staat, in dem Sie Ihr volles menschliches Potenzial ausschöpfen), erweist sich als Gebäude. »Ziel der Maschine ist es«, erklärte David, »eine Umgebung zu schaffen, in der die Anwender sich in einen Zustand der größten menschlichen Entfaltung begeben können – indem sie Arbeiten erschaffen, die ihre persönlichen Fähigkeiten optimal ausschöpfen.« Es handelt sich mit anderen Worten um einen Raum, der nur dem einzigen Zweck dient, das tiefstmögliche Deep Work zu ermöglichen. Wie Sie sich vorstellen können, war ich begeistert.

Während Dewane mir die Maschine erklärte, nahm er einen Stift, um eine Planskizze zu zeichnen. Es handelt sich um ein einstöckiges schmales Rechteck aus fünf Räumen, in einer Reihe hintereinander angeordnet. Einen gemeinsamen Flur gibt es nicht: Sie müssen jeden Raum durchqueren, um in den nächsten zu gelangen. Dewane erklärte: »[Die fehlende Erschließung] ist entscheidend, denn so können Sie keinen der Räume umgehen, während Sie tiefer in die Maschine vordringen.«

Der erste Raum, den man beim Hereinkommen von der Straße betritt, wird als Galerie bezeichnet. Nach Dewanes Planung enthält dieser Raum im Gebäude entstandene Beispiele für Deep Work. Sie sollen den Nutzern der Maschine zur Inspiration dienen und eine »Kultur der gesunden Spannung und des Gruppendrucks« schaffen.

Verlässt man die Galerie, so betritt man den Salon. Hier soll es nach Dewanes Vorstellungen hochwertigen Kaffee und vielleicht sogar eine vollständig eingerichtete Bar geben. Es gibt auch Sofas und W-LAN. Der Salon soll eine Stimmung erzeugen, die »zwischen intensiver Neugier und Argumentation liegt«. Dies ist der Ort, an dem man debattieren, »grübeln« und ganz allgemein die Ideen durchdenken kann, die man im tiefer gelegenen Bereich der Maschine entwickelt hat.

Hinter dem Salon gelangt man in die Bibliothek. Hierin werden alle in der Maschine erzeugten Arbeiten gelagert, außerdem die Bücher und andere Quellen, die bei dieser vorhergehenden Arbeit verwendet wurden. Es gibt Kopierer und Scanner, damit Sie die für Ihr Projekt notwendigen Informationen sammeln und zusammenstellen können. Dewane bezeichnet die Bibliothek als »die Festplatte der Maschine«.

Das nächste Zimmer ist das Büro. Es enthält eine ganz normale Konferenzraumausstattung mit Whiteboard und ein paar Arbeitszellen mit Schreibtischen. »Das Büro ist für Aktivitäten mit geringer Intensität gedacht«, erläutert Dewane. In unserer Terminologie ist dies der Raum, um die oberflächlichen Tätigkeiten auszuführen, die für Ihr Projekt erforderlich sind. Dewane stellt sich einen Administrator mit einem Schreibtisch in diesem Büro vor, der den Nutzern helfen könnte, ihre Arbeitsgewohnheiten so zu verbessern, dass sie ihre Effizienz optimieren.

Das führt uns zum letzten Teil der Maschine, einer Zusammenstellung dessen, was Dewane als »Deep-Work-Kammern« bezeichnet (den Begriff Deep Work hat er von meinen Veröffentlichungen zu diesem Thema übernommen). Jede Kammer soll zwei mal drei Meter groß und mit dicken, schalldichten Wänden versehen sein (Dewane Plan sieht eine 45 Zentimeter starke Isolierung vor). »Der Zweck dieser Deep-Work-Kammern ist es, totale Konzentration und einen ununterbrochenen Arbeitsfluss zu ermöglichen«, erklärt Dewane. Er stellt sich einen Ablauf vor, bei dem man neunzig Minuten hier drin verbringt, dann eine neunzigminütige Pause einlegt und das Ganze zwei oder drei Mal wiederholt – denn an dieser Stelle hat das Gehirn die Grenzen der Konzentrationsfähigkeit für einen Tag erreicht.

Bis jetzt existiert die Eudaimonia-Maschine nur als eine Reihe architektonischer Zeichnungen, doch selbst als Plan kann sie Dewane mit ihrem Potenzial für wirkungsvolles Arbeiten begeistern. »[Dieser Entwurf] ist meiner Meinung nach die interessanteste architektonische Idee, die ich je hatte«, sagte er mir.

In einer idealen Welt – in welcher der wahre Wert von Deep Work akzeptiert und befürwortet wird – hätten wir alle Zugang zu etwas Ähnlichem wie der Eudaimonia-Maschine. Vielleicht nicht exakt nach dem Entwurf von David Dewane, aber ganz allgemein zu einer Arbeitsumgebung (und Kultur), die uns so viel Wertschöpfung wie möglich aus unseren Gehirnen extrahieren lässt. Leider ist diese Vision weit von unserer gegenwärtigen Realität entfernt. Stattdessen sitzen wir in ablenkungsintensiven Großraumbüros, in denen der Maileingang nicht vernachlässigt werden darf und pausenlos Meetings stattfinden – eine

Umgebung, in der den Kollegen Ihre rasche Antwort auf die letzte E-Mail wichtiger ist, als dass Sie die bestmöglichen Ergebnisse hervorbringen. Als Leser dieses Buches sind Sie mit anderen Worten ein Jünger der Tiefe in einer seichten Welt.

Diese Regel – die erste von vier Regeln in Teil 2 dieses Buches – soll diesen Konflikt verringern. Sie haben vielleicht keine eigene Eudaimonia-Maschine, aber die folgenden Strategien können Ihnen helfen, ihre Wirkung in Ihrem ansonsten stark abgelenkten Berufsalltag zu simulieren. Sie werden Ihnen zeigen, wie Sie Deep Work von einer Sehnsucht in einen regelmäßigen und bedeutsamen Teil Ihres Tagesablaufs verwandeln können. (Regel 2 bis Regel 4 helfen Ihnen dann, das Beste aus dieser Deep-Work-Gewohnheit zu machen, indem sie unter anderem Strategien zum Trainieren der Konzentrationsfähigkeit und zur Bekämpfung von störenden Ablenkungen liefern.)

Doch ehe wir uns diesen Strategien zuwenden, möchte ich zunächst eine Frage ansprechen, die Ihnen vielleicht bereits auf den Nägeln brennt: Warum brauchen wir solche Interventionen überhaupt? Anders gefragt, wenn man einmal anerkannt hat, wie wertvoll Deep Work ist, reicht es dann nicht aus, einfach damit anzufangen? Brauchen wir wirklich etwas so Kompliziertes wie die Eudaimonia-Maschine (oder Vergleichbares), nur um schlicht daran zu denken, dass wir uns öfter konzentrieren sollten?

Was das Ersetzen von Ablenkung durch Fokus angeht, ist die Angelegenheit leider nicht so simpel. Um diese Tatsache zu erkennen, lassen Sie uns eins der entscheidenden Hindernisse des Sich-Vertiefens betrachten: den Drang, Ihre Aufmerksamkeit auf etwas Oberflächlicheres zu richten. Den meisten Menschen ist bewusst, dass dieser Drang die Bemühung, sich auf Schwieriges zu konzentrieren, erschweren kann, aber sie unterschätzen seine Regelmäßigkeit und Heftigkeit.

Betrachten wir eine 2012 von den Psychologen Wilhelm Hofmann und Roy Baumeister durchgeführte Studie, bei der 205 Erwachsene mit Pagern ausgestattet wurden, die zu willkürlichen Zeitpunkten ertönten (das ist die in Teil 1 besprochene Experience Sampling Method).[98] Wenn der Pager sein Signal gab, wurde die Versuchsperson gebeten, einen Augenblick innezuhalten, um über die Wünsche nachzudenken, die sie gerade hatte oder während der letzten dreißig Minuten gehabt hatte, und dann eine Reihe von Fragen über diese Wünsche zu beantworten. Nach einer Woche hatten die Forscher über 7.500 Stichproben zusammengetragen. Die Kurzversion dessen, was sie herausfanden, lautet: *Den ganzen Tag kämpfen Menschen gegen ihre Wünsche an*. Baumeister fasste es in seinem auf die Studie folgenden Buch *Die Macht der Disziplin (*engl. *Willpower)* (das er mit dem Wissenschaftsautor John Tierney gemeinsam verfasste) so zusammen: »Wünsche erwiesen sich als Norm, nicht als Ausnahme.«[99]

Zu den fünf häufigsten Wünschen, gegen die diese Versuchspersonen ankämpften, gehörten wenig überraschenderweise Essen, Schlafen und Sex. Doch zur Top-fünf-Liste gehören auch »eine Pause von der [anstrengenden] Arbeit machen … E-Mails und Social-Networking-Seiten abrufen, im Internet surfen, Musik hören oder Fernsehen.«[100] Die Verlockungen des Internets und des Fernsehens erwiesen sich als besonders stark: Nur etwa in der Hälfte der Fälle gelang es den Versuchspersonen, diesen stark abhängig machenden Zerstreuungen zu widerstehen.[101]

Diese Ergebnisse sind keine guten Nachrichten für das Ziel dieser Regel, nämlich Ihnen beim Kultivieren einer Deep-Work-Angewohnheit zu helfen. Sie sagen uns, dass Sie damit rechnen können, den ganzen Tag lang mit dem Wunsch bombardiert zu werden, alles andere zu tun als Deep Work, und wenn Sie so sind wie die deutschen Versuchspersonen aus der Studie von Hofmann und Baumeister, werden diese konkurrierenden Wünsche

häufig die Oberhand gewinnen. An dieser Stelle könnten Sie einwenden, dass Sie schaffen werden, was diesen Personen missglückt ist, weil Sie die Wichtigkeit der Konzentration verstehen und deshalb viel rigoroser sind in Ihrer Entschlossenheit, fokussiert zu bleiben. Das ist ein nobler Vorsatz, aber die jahrzehntelange Forschung, die dieser Studie vorausging, belegt seine Vergeblichkeit. Umfangreiche neue Forschungsergebnisse, basierend auf einer Reihe von bahnbrechenden Veröffentlichungen von Roy Baumeister, bestätigen die folgende wichtige (und gleichzeitig unerwartete) Wahrheit über Willenskraft: *Sie besitzen einen endlichen Vorrat an Willenskraft, der sich mit seiner Verwendung erschöpft*.

Mit anderen Worten, Ihr Wille ist keine Manifestation Ihres Charakters, den Sie unbegrenzt einsetzen können; stattdessen ist er wie ein Muskel, der ermüdet. Das ist der Grund, warum es den Versuchspersonen in der Studie von Hofmann und Baumeister so schwerfiel, gegen ihre Wünsche anzukämpfen – im Laufe der Zeit untergruben diese Ablenkungen ihren begrenzten Vorrat an Willenskraft, bis sie nicht länger widerstehen konnten. Dasselbe wird auch Ihnen passieren, ungeachtet Ihrer Absichten – es sei denn, Sie ändern auf kluge Weise Ihre Gewohnheiten.

Das führt mich zu der Idee, welche die folgenden Strategien überhaupt angeregt hat: Der Schlüssel zur Entwicklung einer Deep-Work-Angewohnheit ist es, über gute Absichten hinauszugehen und Ihrem Leben *Routineabläufe* und *Rituale* hinzuzufügen, die den Anteil von Willenskraft minimieren, der notwendig ist für den Übergang in einen Zustand ungestörter Aufmerksamkeit und ihre Aufrechterhaltung. Wenn Sie beispielsweise an einem unaufmerksamen Nachmittag, den Sie mit Surfen im Netz verbringen, plötzlich beschließen, sich ganz auf eine kognitiv anspruchsvolle Aufgabe zu konzentrieren, müssen Sie einen erheblichen Teil Ihrer begrenzten Willenskraft aufbringen, um Ihre Aufmerksamkeit von

der Online-Glitzerwelt abzuziehen. Deshalb werden solche Vorhaben regelmäßig scheitern. Wenn Sie dagegen kluge Routineabläufe und Rituale verwenden – vielleicht eine festgelegte Zeit und eine ruhige Umgebung für Ihre allnachmittäglichen fokussierten Aufgaben –, brauchen Sie viel weniger Willenskraft aufzuwenden, um anzufangen und bei der Sache zu bleiben. Auf lange Sicht hätten Sie daher mit diesem Streben nach konzentrierter Arbeit deutlich häufiger Erfolg.

Vor diesem Hintergrund können die folgenden sechs Strategien als Arsenal von Routinen und Ritualen betrachtet werden, die auf Grundlage des Wissens um die beschränkte Willenskraft gestaltet wurden, um den Anteil von regelmäßigen und erfolgreichen Deep-Work-Phasen in Ihrem Tagesablauf zu maximieren. Unter anderem werden Sie dazu aufgefordert, für die Planung dieser Arbeit ein bestimmtes Muster zu entwickeln und Rituale einzuführen, um Ihre Konzentration vor dem Beginn jeder Sitzung zu schärfen. Einige dieser Strategien bedienen sich einfacher Heuristiken, um das Motivationszentrum Ihres Gehirns anzusprechen, während andere schnellstmöglich Ihre Willenskraftreserven wieder auffüllen sollen.

Sie könnten einfach versuchen, Deep Work zu Ihrer Priorität zu machen. Aber wenn Sie diese Entscheidung mit den folgenden Strategien unterstützen – oder mit von Ihnen selbst entwickelten Strategien, die denselben Prinzipien folgen –, erhöht dies maßgeblich die Wahrscheinlichkeit, dass Sie Deep Work erfolgreich zu einem unverzichtbaren Bestandteil Ihres Berufsalltags machen.

Entscheiden Sie sich für Ihre Konzentrationsphilosophie

Der bekannte Informatiker Donald Knuth legt großen Wert auf Deep Work. Auf seiner Website erklärt er: »Was ich mache, erfordert stundenlanges Lernen und unterbrechungsfreie Konzentration.« Auch ein Doktorand

namens Brian Chappell, ein in Vollzeit beschäftigter Familienvater, weiß Deep Work zu schätzen, denn das ist die einzige Methode, wie er angesichts seiner begrenzten Zeit mit seiner Dissertation vorankommen kann. Chappell sagte mir, seine erste Begegnung mit der Idee von Deep Work sei »ein emotionaler Augenblick« gewesen.

Ich erwähne diese Beispiele, weil sich die *Philosophie* von Knuth und Chappell zur Integration von Deep Work in ihren Arbeitsalltag unterscheidet, auch wenn sie sich über ihre Bedeutsamkeit einig sind. Wie ich im nächsten Abschnitt zeigen werde, wendet Knuth eine Art Mönchstum an, die Deep Work den höchsten Stellenwert einräumt, indem er versucht, alle anderen Arten von Arbeit zu eliminieren oder zu minimieren. Chappell dagegen verwendet eine rhythmische Strategie, bei der er ohne Ausnahme jeden Werktag morgens zur selben Zeit (zwischen fünf und halb acht) arbeitet, ehe er den von den üblichen Ablenkungen durchsetzten Arbeitstag beginnt. Beide Vorgehensweisen funktionieren, aber nicht universell. Knuths Ansatz mag sinnvoll sein für jemanden, dessen primäre berufliche Verpflichtung in großen Gedanken besteht, doch würde Chappell alles Oberflächliche ebenso entschieden zurückweisen, verlöre er vermutlich seinen Job.

Sie brauchen Ihre eigene Philosophie, um Deep Work in Ihren Berufsalltag zu integrieren. (Wie in der Einleitung zu dieser Regel erwähnt, ist der Versuch, Deep Work ad hoc in den Terminplan einzubauen, kein effektiver Umgang mit Ihrer begrenzten Willenskraft.) Doch das Beispiel unterstreicht eine allgemeine Warnung in Bezug auf diese Auswahl: Sie müssen darauf achten, eine Philosophie zu wählen, die zu Ihren spezifischen Umständen passt, denn wenn dies nicht der Fall ist, kann das Ihre Deep-Work-Gewohnheit zum Scheitern bringen, noch ehe sie die Chance hatte, sich zu verfestigen. Damit Sie von diesem Schicksal verschont bleiben, präsentiere

ich Ihnen vier verschiedene Deep-Work-Philosophien, die meiner Erfahrung nach in der Praxis außerordentlich gut funktionieren. Ziel ist es, Sie davon zu überzeugen, dass es viele verschiedene Möglichkeiten gibt, Deep Work in Ihren Zeitplan einzubauen, also nehmen Sie sich die Zeit, eine Vorgehensweise zu finden, die für Sie sinnvoll ist.

Die mönchische Deep-Work-Philosophie

Kehren wir zurück zu Donald Knuth. Er ist bekannt für viele Innovationen im Computerbereich, darunter bekanntlich die Entwicklung einer stringenten Methode für die Leistungsanalyse von Algorithmen. Unter Kollegen sagt man Knuth allerdings auch eine gewisse Unverschämtheit nach, was den Umgang mit elektronischen Kommunikationsmitteln angeht. Wenn Sie Knuths Webseite an der Stanford aufrufen, um seine E-Mail-Adresse zu finden, entdecken Sie stattdessen die folgende Nachricht:

> *Seit dem 1. Januar 1990 bin ich ein glücklicher Mensch, denn seither habe ich keine E-Mail-Adresse mehr. Ich habe E-Mails seit ungefähr 1975 verwendet, und mir scheint, dass 15 Jahre E-Mails mehr als genug für ein einziges Leben sind. E-Mails sind etwas Wunderbares für Menschen, deren Rolle im Leben darin besteht, über alles den Überblick zu haben. Für mich trifft das aber nicht zu; meine Rolle ist es, den Dingen auf den Grund zu gehen. Was ich mache, erfordert stundenlanges Lernen und unterbrechungsfreie Konzentration.*[102]

Knuth erläutert dann, dass er nicht die Absicht hat, sich vollständig von der Außenwelt abzukapseln. Er räumt ein, dass das Schreiben seiner Bücher die Kommunikation mit Tausenden Menschen erfordert und dass er auf Fragen und Kommentare reagieren will. Seine Lösung? Er stellt eine Adresse zur Verfügung – eine postalische Adresse. Er sagt, seine Verwaltungsassistentin sieht alle Briefe durch, die unter dieser Adresse eintreffen, und legt diejenigen beiseite, die sie für relevant hält. Alles, was wirklich dringend ist, bringt sie Knuth sofort, und alles Übrige erledigt er ungefähr alle drei Monate in einem großen Abwasch.

Knuth verwendet das, was ich als mönchische Philosophie der Planung von Deep Work bezeichne. Diese Philosophie versucht die Bestrebungen zur Konzentration zu maximieren, indem Shallow Work radikal minimiert wird. Anwender der mönchischen Philosophie verfolgen meist ein genau definiertes und sehr anerkanntes berufliches Ziel, und der Großteil ihres beruflichen Erfolgs entsteht daraus, dass sie diese eine Tätigkeit außergewöhnlich gut ausführen. Diese Eindeutigkeit hilft ihnen dabei, das Dickicht oberflächlicher Bedenken zu lichten, das oft diejenigen zum Stolpern bringt, deren Wertangebot in der Arbeitswelt von größerer Vielfalt geprägt ist.

Knuth erläutert sein berufliches Ziel zum Beispiel folgendermaßen: »Ich versuche, mich in einigen Bereichen der Informatik erschöpfend auszukennen; dann versuche ich, dieses Wissen auf eine auch anderen Menschen zugängliche Form herunterzubrechen, die nicht die Zeit für ein so intensives Studium haben.« Alle Versuche, Knuth von den nicht messbaren Vorteilen einer Gefolgschaft auf Twitter zu überzeugen oder von den unerwarteten Chancen, die in einem liberaleren Umgang mit E-Mails schlummern, sind zum Scheitern verurteilt, denn all das dient nicht direkt seinem Ziel, bestimmte Bereiche der Informatik umfassend zu begreifen und dann auf verständliche Weise darüber zu schreiben.

Auch der umjubelte Sciencefiction-Autor Neal Stephenson hat sich dem mönchischen Deep Work verschrieben. Wenn Sie Stephensons Autoren-Website besuchen, werden Sie feststellen, dass sich dort weder E-Mail- noch Postadresse finden. Eine Erläuterung dieses Fehlens findet sich in zwei zusammengehörigen Essays, die Stephenson auf seiner früheren Website (bei The Well) Anfang des Jahrtausends veröffentlicht hatte und die über das Internetarchiv noch verfügbar sind. In einem davon, der im Jahr

2003 archiviert wurde, fasst Stephenson seine Kommunikationsstrategie wie folgt zusammen:

> *Alle Menschen, die meine Konzentration stören wollen, werden höflich gebeten, davon Abstand zu nehmen, und sollten zur Kenntnis nehmen, dass ich keine E-Mails beantworte … Damit die Schlüsselbotschaft [meiner Kommunikationsstrategie] nicht im allgemeinen Wortgeklingel untergeht, sage ich es hier noch mal in aller Deutlichkeit: Meine gesamte Zeit und Aufmerksamkeit sind vergeben – mehrfach. Bitte erheben Sie keinen Anspruch darauf.*[103]

Um diese Strategie weiter zu rechtfertigen, schrieb Stephenson einen Essay mit dem Titel »Why I Am a Bad Correspondent«. Kernpunkt seiner Erklärung für seine Unerreichbarkeit ist die folgende Entscheidung:

> *Die Gleichung der Produktivität ist mit anderen Worten eine nicht-lineare. Das erklärt, warum ich ein schlechter Briefpartner bin und warum ich nur sehr selten als Redner auftrete. Wenn ich mein Leben so organisiere, dass ich lange, zusammenhängende, ununterbrochene Zeitabschnitte erhalte, kann ich Romane schreiben. Werden diese Zeitabschnitte jedoch unterteilt und fragmentiert, lässt meine Produktivität als Romanautor massiv nach.*[104]

Stephenson sieht zwei Optionen, die sich gegenseitig ausschließen: Er kann in regelmäßigen Abständen gute Romane schreiben, oder er kann eine Menge individuelle E-Mails beantworten und Konferenzen besuchen und im Ergebnis Romane von geringerer Qualität und in größeren Abständen schreiben. Er hat sich für Ersteres entschieden, und diese Entscheidung erfordert, dass er jede oberflächliche Tätigkeit in seinem Berufsleben weitestgehend vermeidet. (Das Thema ist für Stephenson so wichtig, dass er seine Implikationen – die positiven wie auch die negativen – in seinem 2008 erschienenen Science-Fiction-Epos *Anathem* weiter ergründete.[105] Er beschreibt darin eine Welt, in der eine intellektuelle Elite in klösterlichen Strukturen lebt, isoliert von den unkonzentrierten Massen und der Technologie, und tief gehende Gedanken hervorbringt.[106])

Meiner Erfahrung nach drängt die mönchische Philosophie viele Wissensarbeiter in die Defensive. Die Entschiedenheit, mit der ihre Anhänger ihren Wert für die Welt herausstellen, berührt, wie ich vermute, einen Nerv bei jenen, deren Beitrag zur Informationswirtschaft sich

komplexer gestaltet. Dabei ist natürlich zu berücksichtigen, dass »komplexer« nicht »geringer« bedeutet. Ein Top-Manager zum Beispiel mag eine überlebenswichtige Rolle für das Funktionieren eines Milliarden-Dollar-Unternehmens spielen, selbst wenn er nicht auf etwas Konkretes wie einen abgeschlossenen Roman verweisen und sagen kann: »Das ist es, was ich in diesem Jahr hervorgebracht habe.« Die Gruppe von Personen, zu denen der klösterliche Ansatz passt, ist daher begrenzt – und das ist in Ordnung so. Wenn Sie sich außerhalb dieser Gruppe befinden, sollte deren radikale Einfachheit keinen allzu großen Neid erzeugen. Gehören Sie dagegen mit dazu – als jemand, dessen Beitrag zur Welt konkret, klar umrissen und individualisiert[107] ist –, dann sollten Sie diese Philosophie ernsthaft in Betracht ziehen, denn sie könnte den entscheidenden Unterschied ausmachen zwischen einer durchschnittlichen Karriere und einer, an die man sich erinnern wird.

Die bimodale Deep-Work-Philosophie

Dieses Buch begann mit einer Geschichte über den revolutionären Psychologen und Denker Carl Gustav Jung. In den 1920er Jahren, also zur gleichen Zeit, da Jung versuchte, sich von den Einschränkungen seines Mentors Sigmund Freud zu lösen, begann er, sich regelmäßig in ein rustikales Steinhaus zurückzuziehen, das er im Wald außerhalb des kleinen Dorfs Bollingen erbaut hatte. Solange er dort war, schloss Jung sich jeden Morgen in ein minimalistisch eingerichtetes Zimmer ein, um ohne Unterbrechung zu schreiben. Dann meditierte er und ging im Wald spazieren, um seine Gedanken als Vorbereitung auf die Schreibtätigkeit des folgenden Tages zu klären. Diese Bestrebungen, so führte ich an, dienten der Intensivierung von Jungs Deep Work bis zu einem Grad, der es ihm erlaubte, den intellektuellen Wettstreit mit Freud und seinen zahlreichen Unterstützern erfolgreich zu bestehen.

Indem ich Ihnen diese Geschichte noch mal ins Gedächtnis rufe, möchte ich etwas Wichtiges hervorheben: Jung nutzte *keinen* mönchischen Ansatz für Deep Work. Donald Knuth und Neal Stephenson, unsere vorherigen Beispiele, versuchten, Ablenkungen und Oberflächlichkeit vollständig aus ihrem beruflichen Leben zu verbannen. Jung dagegen praktizierte diese Verbannung nur während der Zeiträume, die er an seinem Rückzugsort verbrachte. Die restliche Zeit verbrachte er in Zürich, wo sein Leben alles andere als mönchshaft war: Er hatte eine gut gehende Praxis und häufig Patientenbesuche bis tief in die Nacht, war ein aktiver Teilnehmer der Zürcher Kaffeehauskultur und hielt und besuchte viele Vorlesungen an den angesehenen Universitäten der Stadt. (Einstein erhielt seine Doktorwürde an einer Zürcher Universität und lehrte später an einer anderen; er war auch interessanterweise mit Jung bekannt, und die beiden verbrachten etliche Abendessen damit, über die Kernpunkte von Einsteins Relativitätstheorie zu diskutieren.) Mit anderen Worten, Jungs Leben in Zürich ist in vieler Hinsicht vergleichbar mit dem modernen Archetypus des komplett vernetzten digitalen Wissensarbeiters: Ersetzen Sie einfach »Zürich« durch »San Francisco« und »Brief« durch »Tweet«, und schon reden wir über irgendeinen erfolgreichen jungen CEO eines Technologieunternehmens. Jungs Vorgehensweise bezeichne ich als die *bimodale Philosophie* des Deep Work. Bei dieser Philosophie sind Sie angehalten, Ihre Zeit aufzuteilen. Sie widmen einige klar festgelegte Abschnitte dem konzentrierten Arbeiten und lassen den Rest offen für alles Übrige. Während der Deep-Work-Zeiten verhält sich der bimodale Arbeiter mönchhaft – er sucht die intensive und unterbrechungsfreie Konzentration. Während der Shallow-Work-Zeiten hat ein solcher Fokus keine Priorität. Diese Aufteilung der Zeit zwischen vertieft und offen kann die verschiedensten Ausprägungen haben. Beispielsweise könnten Sie beschließen, ein viertägiges Wochenende für Deep Work zu reservieren und sich die restliche Zeit offen zu halten. Oder

Sie nehmen sich vor, eine gewisse Zeit des Jahres für den Großteil Ihrer Deep-Work-Bestrebungen zu reservieren (wie es viele Universitätsmitarbeiter während der Sommermonate oder im Rahmen eines Sabbaticals tun).

Die bimodale Philosophie geht davon aus, dass Deep Work extreme Produktivität hervorrufen kann, *aber nur, wenn* der Betroffene diesen Aufgaben genügend Zeit einräumt, um die maximale kognitive Intensität zu erzielen – den Zustand, in dem echte Durchbrüche auftreten. Aus diesem Grund ist die Mindesteinheit für Deep-Work-Zeit bei dieser Philosophie im Allgemeinen ein ganzer Tag. Ein paar Stunden des Morgens zu reservieren ist beispielsweise zu wenig, um für einen Anhänger dieses Ansatzes als Deep-Work-Phase durchgehen zu können.

Gleichzeitig wird die bimodale Philosophie typischerweise von Menschen angewendet, die ohne entscheidende Aktivitäten in weniger aufmerksamkeitsstarken Bereichen nicht erfolgreich arbeiten können. Jung zum Beispiel brauchte die Praxis, um seine Rechnungen bezahlen zu können, und die Zürcher Kaffeehausszene, um gedankliche Anregungen daraus zu gewinnen. Der Wechsel zwischen den beiden Modi ist eine Möglichkeit, beiden Bedürfnissen gerecht zu werden.

Als moderneres Beispiel für den Einsatz der bimodalen Philosophie können wir erneut Adam Grant heranziehen, den Professor an der Wharton Business School, dessen Überlegungen zu Arbeitsgewohnheiten bereits in Teil 1 vorgestellt wurden. Wie Sie sich vielleicht erinnern, ist Grants Zeitplan während seines rasanten Aufstiegs in der Professoren-Rangordnung an der Wharton eine hübsche Fallstudie für Bimodalität. Im Ablauf eines akademischen Jahres legte er alle seine Kurse in ein Semester, sodass er sich während des anderen auf Deep Work konzentrieren konnte. Während dieser Deep-Work-Semester wendete er dann den bimodalen

Ansatz auf Wochenbasis an. Vielleicht ein- oder zweimal im Monat nahm er sich einen Zeitraum von zwei bis vier Tagen in völliger klösterlicher Abgeschiedenheit. Er schloss seine Tür ab, aktivierte die automatische Abwesenheitsnotiz seines Mailprogramms und arbeitete ohne Unterbrechung an seiner Forschung. Außerhalb dieser Zeiträume blieb Grant bekanntermaßen offen und erreichbar. In gewisser Weise musste er das auch: Sein Bestseller von 2013, *Geben und Nehmen*, ist ein Plädoyer für den großzügigen Umgang mit Zeit und Aufmerksamkeit ohne Erwartung einer Gegenleistung als Schlüsselstrategie für das berufliche Fortkommen.

Wer die bimodale Philosophie des Deep Work nutzt, bewundert die Produktivität der klösterlichen Abgeschiedenheit, respektiert aber auch den Wert, den er den oberflächlichen Aspekten seines Berufslebens abgewinnen kann. Das vielleicht größte Hindernis bei der Umsetzung dieser Philosophie ist, dass selbst kurze Phasen von Deep Work eine Flexibilität erfordern, die viele in ihren gegenwärtigen Positionen nicht zu besitzen fürchten. Wenn Sie sich schon unbehaglich fühlen, sobald Sie mal eine Stunde nicht Ihren Posteingang überprüfen, ist der Gedanke, einen ganzen Tag oder mehr zu verschwinden, für Sie sicher unvorstellbar. Aber ich glaube, dass bimodales Arbeiten mit mehr Positionen vereinbar ist, als Sie annehmen würden. Weiter oben hatte ich beispielsweise eine Studie der Harvard-Business-School-Professorin Leslie Perlow beschrieben. Dabei wurde eine Gruppe von Managementberatern gebeten, sich jede Woche einen ganzen Tag lang auszuklinken. Die Berater hatten Angst, dass die Kunden rebellieren würden. Es stellte sich heraus, dass es den Kunden egal war. Wie Jung, Grant und Perlows Versuchspersonen feststellten, respektieren die Menschen im Allgemeinen Ihr Recht auf Unerreichbarkeit, solange diese Zeiträume fest umrissen sind und ausreichend angekündigt werden und Sie außerhalb dieser Phasen wieder zur Verfügung stehen.

Die rhythmische Deep-Work-Philosophie

In der Anfangszeit der Seinfeld-Show arbeitete Jerry Seinfeld weiterhin als Kabarettist mit einem ausgefüllten Tourneeplan. In dieser Phase traf Seinfeld in einem Club, während er auf seinen Auftritt wartete, einen Autor und Comedian namens Brad Isaac, der damals Open-Mike-Abende organisierte. Später erzählte Isaac in einem inzwischen zum Klassiker gewordenen *Lifehacker*-Artikel: »Ich erkannte meine Chance. Ich musste Seinfeld fragen, ob er irgendwelche Ratschläge für einen jungen Comedian hatte. Was er mir erzählte, war etwas, von dem ich ein ganzes Leben lang profitieren sollte.«[108]

Zu Anfang riet Seinfeld Isaac zu etwas recht Grundlegendem, im Sinne von »um ein besserer Komiker zu werden, muss man bessere Witze erzählen«, und dann erläuterte er, die Methode zur Erzeugung besserer Witze sei, jeden Tag zu schreiben. Seinfeld beschrieb eine spezielle Technik, die er anwendete, um diese Disziplin aufrechtzuerhalten. Er hat einen Kalender an der Wand hängen. Jeden Tag, an dem er eine Pointe schreibt, markiert er auf dem Kalender mit einem großen roten X. »Nach einigen Tagen hast du eine Kette«, sagte Seinfeld. »Mach einfach weiter, und die Kette wird jeden Tag länger. Es wird dir Freude machen, diese Kette zu sehen, besonders wenn du schon ein paar Wochen durchgehalten hast. Deine einzige Aufgabe ist es dann, die Kette nicht abbrechen zu lassen.«

Diese *Kettenmethode* (wie manche sie bezeichnen) wurde bald zum Renner bei Schreibenden und Fitnessfans – Communitys, die besonders von der Fähigkeit profitieren, kontinuierlich Anstrengendes zu tun. Für unsere Zwecke bietet dies ein spezifisches Beispiel für einen allgemeinen Ansatz zur Integration von Deep Work in Ihr Leben: die *rhythmische Philosophie*. Diese Philosophie besagt, die einfachste Methode, um konsequent mit Deep-Work-Sitzungen anzufangen, besteht darin, sie in eine einfache

regelmäßige Gewohnheit umzuwandeln. Mit anderen Worten, das Ziel besteht darin, einen *Rhythmus* für diese Tätigkeiten zu erzeugen, der Sie von der Notwendigkeit entbindet, Energie in die Überlegung zu investieren, ob und wann Sie Deep Work praktizieren wollen. Die Kettenmethode ist ein gutes Beispiel für die rhythmische Philosophie der Deep-Work-Planung, denn sie kombiniert eine einfache Planungsheuristik (jeden Tag daran arbeiten) mit einer simplen Methode, sich selbst an die Arbeit zu erinnern: die großen roten X im Kalender.

Eine weitere häufige Methode, die rhythmische Philosophie umzusetzen, besteht darin, die visuelle Unterstützung der Kettenmethode durch eine festgelegte Startzeit zu ersetzen, die Sie tagtäglich für den Beginn von Deep Work verwenden. Ähnlich wie die visuellen Hinweise auf Ihre Arbeitsfortschritte die Eintrittsbarriere zum Deep Work verringern können, tut dies auch die Eliminierung selbst der einfachsten Planungsentscheidungen, zum Beispiel wann im Verlaufe des Tages die Arbeit erledigt werden soll.

Denken Sie an das Beispiel von Brian Chappell, dem vielbeschäftigten Doktoranden, den ich bei der Einführung dieser Strategie vorgestellt habe. Chappell hat die rhythmische Deep-Work-Philosophie aus purer Notwendigkeit übernommen. Zur gleichen Zeit, da er mit dem Schreiben seiner Dissertation begann, wurde ihm eine Vollzeitstelle in einem Center der Universität angeboten, an der er studierte. Beruflich war dies eine große Chance, und Chappell nahm sie gerne an. Aber aus akademischer Sicht machte eine Vollzeitbeschäftigung, besonders in Verbindung mit der Geburt von Chappells erstem Kind, es schwierig, die notwendige Konzentration zu finden, um an der Doktorarbeit zu feilen.

Chappell begann, indem er sich vage auf Deep Work einließ. Er stellte die Regel auf, dass Deep Work in 90-Minuten-Abschnitten geschehen müsse

(wobei er richtig erkannte, dass es eine Weile dauert, den Zustand von Konzentration zu erreichen), und er beschloss, diese Abschnitte ad hoc einzuschieben, wann immer sich ein passendes Zeitfenster in seinem Terminplan ergab. Es dürfte wenig überraschen, dass diese Strategie nicht viel Produktivität hervorbrachte. In einem Dissertationsbootcamp, das Chappell im Jahr davor besucht hatte, war es ihm gelungen, in einer einzigen Woche des rigorosen Deep Work ein ganzes Kapitel zu schreiben. Nachdem er die Vollzeitstelle angenommen hatte, hatte er nur ein einziges weiteres Kapitel *im gesamten ersten Jahr* seiner Beschäftigung geschafft.

Sein extrem langsames Vorankommen während dieses Jahres brachte Chappell schließlich dazu, die rhythmische Methode zu übernehmen. Er stellte die Regel auf, dass er allmorgendlich um halb sechs mit der Arbeit anfangen würde. Danach würde er bis halb acht arbeiten, Frühstück machen und hätte seine Dissertationsverpflichtungen für den Tag bereits erledigt, wenn er zur Arbeit ging. Erfreut über seinen raschen Erfolg, stellte er sich den Wecker bald sogar auf Viertel vor fünf, um noch mehr konzentrierte Zeit aus dem Morgen herauszupressen.

Als ich Chappell für dieses Buch interviewte, beschrieb er seinen rhythmischen Ansatz für die Deep-Work-Planung als »sowohl unfassbar produktiv wie auch frei von Schuldgefühlen«. Dank seiner Routine schaffte er täglich vier bis fünf Seiten wissenschaftliche Prosa und konnte *alle zwei bis drei Wochen* einen Entwurf für ein Dissertationskapitel beenden: ein phänomenales Ergebnis für jemanden, der zusätzlich noch einen Acht-Stunden-Arbeitstag hatte. »Wer sagt denn, dass ich nicht derart produktiv sein kann?«, resümierte er. »Warum sollte ich nicht?«

Die rhythmische Philosophie stellt einen interessanten Kontrast zur bimodalen Philosophie dar. Sie erreicht vielleicht nicht die intensivsten Ebenen der Konzentration wie die tagelangen Vertiefungssitzungen, die von

den Bimodalisten bevorzugt werden. Der Vorteil ist allerdings, dass diese Vorgehensweise sich besser mit der Realität der menschlichen Natur vereinbaren lässt. Indem der rhythmische Planer Deep Work mit einer unumstößlichen Routine stärkt, die dafür sorgt, dass er auf regelmäßiger Basis immer ein kleines bisschen weiter kommt, kann er häufig eine größere Gesamtzahl an Deep-Work-Stunden pro Jahr verzeichnen.

Die Entscheidung zwischen rhythmisch und bimodal kann von Ihrer Selbstdisziplin bei solchen Planungen abhängen. Wenn Sie Carl Gustav Jung sind und in eine intellektuelle Auseinandersetzung mit Sigmund Freuds Unterstützern verwickelt sind, wird es Ihnen wahrscheinlich nicht schwerfallen zu erkennen, wie wichtig es ist, die Zeit zu finden, um sich auf Ihre Ideen zu konzentrieren. Schreiben Sie dagegen an einer Dissertation, und niemand übt Druck auf Sie aus, damit sie endlich fertig wird, mag die gewohnheitsmäßige Beschaffenheit der rhythmischen Philosophie notwendig sein, um den Fortschritt beständig zu halten.

Für viele sind es jedoch nicht nur Fragen der Selbstdisziplin, die sie für die rhythmische Philosophie einnehmen, sondern auch die Tatsache, dass einige Jobs es einfach nicht ermöglichen, ein paar Tage zu verschwinden, wenn das Bedürfnis nach Konzentration auftaucht. (Für viele Chefs gilt der Standard, dass Sie gerne so konzentriert arbeiten dürfen, wie Sie wollen – solange die E-Mails des Chefs weiterhin umgehend beantwortet werden.) Das ist vermutlich der Hauptgrund, warum die rhythmische Philosophie unter den Anhängern von Deep Work in normalen Büroberufen am weitesten verbreitet ist.

Die journalistische Deep-Work-Philosophie

In den 1980er Jahren war der Journalist Walter Isaacson über dreißig und in der Rangordnung des *Time*-Magazins auf einem steilen Aufwärtstrend. Zu

diesem Zeitpunkt hatte die denkende Klasse ohne Zweifel ihr Augenmerk auf ihn gerichtet. Christopher Hitchens zum Beispiel, der in dieser Zeit für die *London Review of Books* schrieb, bezeichnete ihn als »einen der besten Zeitschriftenjournalisten in Amerika«.[109] Es war der richtige Zeitpunkt für Isaacson, ein Großes Bedeutsames Buch zu schreiben – ein notwendiger Schritt auf der Leiter der journalistischen Errungenschaften. Isaacson entschied sich für ein kompliziertes Thema, die verwickelte narrative Biografie von sechs Personen, die eine wichtige Rolle in der Frühzeit des Kalten Krieges spielten, und schloss sich zusammen mit Evan Thomas, einem jungen Time-Kollegen, um ein angemessen gewichtiges Buch zu schreiben: eine 864-seitiges Epos mit dem Titel *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*.[110]

Dieses 1986 veröffentlichte Buch wurde von den richtigen Leuten sehr gut aufgenommen. Die *New York Times* bezeichnete es als »vielfältig verwobenen Bericht«, während der *San Francisco Chronicle* jubelte, dass den beiden jungen Autoren ein »Plutarch des Kalten Krieges« gelungen sei.[111] Weniger als zehn Jahre später erreichte Isaacson den Höhepunkt seiner journalistischen Laufbahn, als er zum Herausgeber von *Time* benannt wurde (gefolgt von einem zweiten Akt als CEO eines Think Tanks und als unglaublich erfolgreicher Biograf von Personen wie Benjamin Franklin, Albert Einstein und Steve Jobs). Was mich an Isaacson interessiert, ist jedoch nicht, was er mit seinem ersten Buch erreicht hat, sondern wie er es geschrieben hat. Um diese Geschichte zu enthüllen, konnte ich mich auf eine glückliche persönliche Beziehung stützen. Wie sich herausstellte, teilte sich mein Onkel John Paul Newport, der seinerzeit ebenfalls als Journalist in New York arbeitete, in den Jahren vor der Veröffentlichung von *The Wise Men* ein Sommerhaus am Strand mit Isaacson. Bis zum heutigen Tage erinnert mein Onkel sich an Isaacsons beeindruckende Arbeitsgewohnheiten:

> *Das war immer wieder erstaunlich … Er zog sich für eine Zeit ins Schlafzimmer zurück, um an seinem Buch zu arbeiten, während wir anderen auf der Veranda entspannten oder was auch immer … Er ging für zwanzig Minuten oder für eine Stunde nach oben, und wir hörten die Schreibmaschine klappern, und dann kam er zurück und war genauso erholt wie wir anderen … Die Arbeit schien ihn niemals zu beunruhigen, er ging einfach frohgemut nach oben, um zu arbeiten, wenn er die Zeit dazu hatte.*

Isaacson war methodisch: Wann immer er die Zeit erübrigen konnte, wechselte er in den Deep-Work-Modus und schrieb an seinem Buch weiter. So kann man also nebenbei ein 900-Seiten-Buch schreiben, während man den Großteil des Tages damit zubringt, zu einem der besten Zeitschriftenjournalisten des Landes zu werden.

Ich nenne diese Vorgehensweise, bei der man Deep Work in den Tagesplan einfügt, wann immer es sich einrichten lässt, die *journalistische Philosophie*. Diese Bezeichnung ist eine Verbeugung vor der Tatsache, dass Journalisten wie Walter Isaacson geschult darin sind, im Handumdrehen in den Schreibmodus umzuschalten, wie das durch die terminabhängige Art ihrer Tätigkeit bestimmt ist.

Dieser Ansatz eignet sich nicht für Neulinge des Deep Work. Wie ich in der Einleitung zu dieser Regel erläutert habe, ist die Fähigkeit, sich rasch vom Oberflächlichen ins Vertiefte zu begeben, nicht naturgegeben. Ohne Übung können solche Wechsel Ihre begrenzten Reserven an Willenskraft rasch erschöpfen. Diese Gewohnheit erfordert auch ein gewisses Vertrauen in Ihre eigenen Fähigkeiten – eine Überzeugung, dass Ihre Tätigkeit wichtig ist und von Erfolg gekrönt sein wird. Eine solche Überzeugung fußt im Allgemeinen auf bestehenden beruflichen Leistungen. Isaacson zum Beispiel fiel es wahrscheinlich leichter, in den Schreibmodus umzuschalten, als etwa einem Debütautor, denn Isaacson hatte sich zu diesem Zeitpunkt bereits zu einem angesehenen Autor hochgearbeitet. Er *wusste*, dass er die Fähigkeit hatte, eine umfangreiche Biografie zu schreiben, und begriff dies

als zentrale Aufgabe seines beruflichen Fortkommens. Diese Zuversicht spielt eine große Rolle für die Motivation zu anstrengenden Vorhaben.

Ich bin parteiisch für die journalistische Philosophie des Deep Work, weil dies meine bevorzugte Vorgehensweise ist, um solche Vorhaben in meinen Tagesplan zu integrieren. Mit anderen Worten, ich bin nicht mönchisch bei Deep Work (obwohl ich gelegentlich neidisch bin auf meinen Informatik-Kollegen Donald Knuth und seine kompromisslose Abschottung). Ich nutze keine mehrtägigen Phasen der Konzentration wie die Bimodalisten, und obwohl ich von der rhythmischen Philosophie überzeugt bin, hat mein Tagesablauf die Neigung, eine regelmäßige Gewohnheit zu durchkreuzen. Stattdessen nehme ich ähnlich wie Isaacson jede Woche so, wie sie kommt, und tue mein Bestes, um so viel konzentrierte Arbeit wie möglich aus ihr herauszuquetschen. Um beispielsweise dieses Buch zu schreiben, musste ich freie Zeitabschnitte nutzen, wann immer sie sich ergaben. Wenn meine Kinder ein Mittagsschläfchen hielten, nahm ich meinen Laptop und zog mich in mein Homeoffice zurück. Wenn meine Frau am Wochenende ihre Eltern im nahe gelegenen Annapolis besuchen wollte, nutzte ich den Vorteil einer zusätzlichen Kinderbetreuung, um mich in eine ruhige Ecke ihres Hauses zum Schreiben zurückzuziehen. Wenn bei der Arbeit ein Meeting abgesagt wurde oder ein Nachmittag terminfrei blieb, zog ich mich in eine meiner bevorzugten Bibliotheken auf dem Campus zurück, um mir ein paar hundert Wörter abzuringen. Und so weiter.

Ich muss gestehen, dass ich die journalistische Philosophie nicht in ihrer Reinform anwende. Ich treffe beispielsweise nicht alle Deep-Work-Entscheidungen von einem Augenblick zum nächsten. Stattdessen plane ich zu Beginn der Woche, wann ich in den folgenden Tagen konzentriert arbeiten werden, und verfeinere diese Entscheidungen dann falls notwendig zu Beginn jedes Tages (siehe Regel Nr. 4 mit weiteren Details zu meinem

Planungsvorgehen). Indem ich die Notwendigkeit verringere, von einem Moment zum nächsten Entscheidungen über Deep Work zu treffen, kann ich mehr mentale Energie für das konzentrierte Arbeiten selbst aufbringen.

Unterm Strich bleibt die journalistische Philosophie der Deep-Work-Planung schwer umzusetzen. Aber wenn Sie auf den Wert dessen vertrauen, was Sie hervorbringen möchten, und geübt sind in der Fähigkeit zur Konzentration (eine Fähigkeit, die wir in den folgenden Strategien noch weiterentwickeln werden), kann dies eine überraschend brauchbare Methode sein, große Anteile konzentrierten Arbeitens aus einem engen Zeitplan herauszuholen.

Schaffen Sie Rituale

Es wird häufig übersehen, dass Menschen, die ihre geistigen Fähigkeiten dazu verwenden, werthaltige Dinge zu erschaffen, nur selten beliebige Arbeitsgewohnheiten haben. Denken Sie etwa an den mit dem Pulitzer-Preis ausgezeichneten Biografen Robert Caro. In einem Zeitschriftenporträt aus dem Jahr 2009 wurde enthüllt, dass »jeder Quadratzentimeter von [Caros] New Yorker Büro von Regeln bestimmt wird«. Wo er seine Bücher hinstellt, wo er seine Notizbücher stapelt, was er an die Wände hängt, sogar was er im Büro trägt: Alles wird von einer Routine bestimmt, die sich im Laufe von Caros langer Karriere nur wenig verändert hat. »Ich habe es mir angewöhnt, organisiert zu sein«, erklärte er.[112]

Charles Darwin hatte eine ähnlich strenge Struktur in seinem Arbeitsleben, während er *Über die Entstehung der Arten (*engl. *On the Origin of Species)* schrieb. Wie sein Sohn Francis sich später erinnerte, stand er um 07:00 Uhr auf und machte einen kurzen Spaziergang. Er frühstückte allein und zog sich dann von 08:00 Uhr bis 09:30 Uhr in sein Arbeitszimmer zurück. In der folgenden Stunde las er die Briefe des Vortags und kehrte dann von

10:30 Uhr bis 12:00 Uhr in sein Arbeitszimmer zurück. Danach grübelte er über neue Ideen nach, während er auf einer vorgegebenen Route entlangspazierte, die bei seinem Gewächshaus begann und einem Pfad über sein Grundstück folgte. Er lief so lange, bis er mit den Ergebnissen seiner Überlegungen zufrieden war, und erklärte den Arbeitstag dann für beendet.[113]

Der Journalist Mason Currey, der fünf Jahre damit zubrachte, die Gewohnheiten berühmter Denker und Autoren zu katalogisieren (und von dem ich die vorstehenden beiden Beispiele habe), fasste diese Tendenz zur Systematisierung folgendermaßen zusammen:

> *Es ist eine beliebte Vorstellung, dass Künstler aus der Inspiration heraus arbeiten – dass es einen Schlag oder einen Blitz oder ein Auftauchen kreativer Eingebungen von woher auch immer gibt … aber ich hoffe, [meine Arbeit] macht deutlich, dass das Warten auf eine Inspiration ein ganz, ganz schlechter Plan ist. Tatsächlich ist vielleicht der beste Rat, den ich jedem geben kann, der kreativ zu arbeiten versucht, die Inspiration zu ignorieren.*[114]

In einem Artikel *der New York Times* zu diesem Thema fasst David Brooks diese Tatsache noch knapper zusammen: »[Große kreative Köpfe] denken wie Künstler, aber arbeiten wie Buchhalter.«[115]

Diese Strategie orientiert sich an Folgendem: Um das Bestmögliche aus Ihren Deep-Work-Sitzungen herauszuholen, schaffen Sie Rituale von derselben Rigidität und Eigentümlichkeit wie die oben erwähnten bedeutenden Denker. Es gibt einen guten Grund für diese Nachahmung. Große Köpfe wie Caro und Darwin verwendeten Rituale nicht, um ungewöhnlich zu sein, sondern weil der Erfolg ihrer Arbeit von ihrer Fähigkeit abhing, sich zu konzentrieren, immer und immer wieder – man kann keinen Pulitzer-Preis gewinnen oder eine großartige Theorie entwickeln, ohne den eigenen Verstand bis an seine Grenzen zu bringen.

Ihre Rituale minimierten die Reibungspunkte bei diesem Übergang zur Tiefe und ermöglichten es ihnen, sich leichter zu konzentrieren und länger in diesem Zustand zu verweilen. Hätten sie stattdessen auf den Blitzschlag der Inspiration gewartet, ehe sie sich ernsthaft an die Arbeit begaben, so hätte das ihre Errungenschaften wohl erheblich geringer ausfallen lassen.

Es gibt kein einzelnes *richtiges* Deep-Work-Ritual – was genau passt, hängt sowohl von der Person als auch von der Art des Projekts ab. Doch es gibt ein paar allgemeine Fragen, die sich jedem effektiven Ritual stellen:

- **Wo Sie arbeiten und für wie lange.** In Ihrem Ritual muss ein Ort für Ihre Deep-Work-Sitzung festgelegt werden. Dabei kann es sich um einen so simplen Ort wie Ihr normales Büro mit geschlossener Tür und aufgeräumtem Schreibtisch handeln (ein Kollege von mir hängt gerne das aus Hotels bekannte »Bitte nicht stören«-Schild an seine Bürotür, wenn er sich mit etwas Schwierigem befasst). Wenn es möglich ist, einen Ort ausfindig zu machen, der *ausschließlich* Deep Work vorbehalten ist – zum Beispiel einen Konferenzraum oder eine ruhige Bibliothek –, kann der positive Effekt sogar noch größer sein. (Falls Sie in einem Großraumbüro arbeiten, ist die Notwendigkeit, einen Rückzugsort zur Konzentration zu finden, ganz besonders wichtig.) Egal wo Sie arbeiten, achten Sie auch darauf, sich einen spezifischen Zeitrahmen zu geben, damit die Sitzung eine eigenständige Aufgabe ist und keine Plackerei ohne Ende.
- **Wie Sie arbeiten, wenn Sie erst mal angefangen haben zu arbeiten.** Ihr Ritual benötigt Regeln und Prozesse, damit Ihre Bemühungen strukturiert bleiben. Sie könnten zum Beispiel jegliche Verwendung des Internets ausschließen oder eine Metrik wie geschriebene Wörter pro Zwanzig-Minuten-Intervall verwenden, um Ihre Konzentration zu bündeln. Ohne eine solche Struktur müssen Sie im Geiste immer wieder durchgehen, was Sie während dieser Sitzungen tun sollten und was nicht, und immerfort versuchen einzuschätzen, ob Sie auch hart genug arbeiten. Das sind unnötige Verluste Ihrer Willenskraft-Reserven.

- **Wie Sie Ihre Arbeit unterstützen wollen.** Ihr Ritual muss sicherstellen, dass Ihr Gehirn die notwendige Unterstützung erhält, um auf hohem Konzentrationsniveau zu arbeiten. Beispielsweise könnte das Ritual vorsehen, dass Sie mit einer guten Tasse Kaffee anfangen, oder dass genügend Nahrung von der richtigen Sorte in Reichweite ist, um die erforderliche Energie zu liefern, oder es muss leichte körperliche Bewegung umfassen wie einen Spaziergang, um einen klaren Kopf zu bewahren. (Wie Nietzsche sagte: »Die einzigen Ideen von Wert sind jene, die man während des Laufens hat.«[116]) Zu dieser Unterstützung können auch Umgebungsfaktoren gehören, zum Beispiel ein Bereitlegen der Rohmaterialien für Ihre Arbeit, um energiezehrende Reibungsverluste zu minimieren (wie wir am Beispiel Caros gesehen haben). Für einen größtmöglichen Erfolg müssen Sie Ihre Konzentrationsbemühungen unterstützen. Gleichzeitig muss diese Unterstützung systematisiert sein, damit Sie keine mentale Energie damit verschwenden herauszufinden, was Sie im Augenblick brauchen.

Diese Fragen werden Ihnen dabei helfen, Ihr Deep-Work-Ritual zu gestalten. Aber bedenken Sie, dass es möglicherweise einigen Experimentierens bedarf, bis Sie ein Ritual gefunden haben, das von Dauer ist, also seien Sie bereit, daran zu arbeiten. Ich versichere Ihnen, dass die Mühe sich lohnt: Wenn Sie erst einmal etwas entdeckt haben, das sich richtig anfühlt, können die Auswirkungen erheblich sein. Hoch konzentriert zu arbeiten ist eine große Sache und sollte keine Tätigkeit sein, die man auf die leichte Schulter nimmt. Wenn Sie solche Bemühungen mit einem komplizierten (und vielleicht für Außenstehende recht seltsamen) Ritual umgeben, akzeptieren Sie diese Tatsache. Und Sie verschaffen Ihrem Geist die Struktur und Hingabe, die er braucht, um in jenen Zustand der Konzentration zu gelangen, in dem Sie Dinge von Bedeutung hervorbringen können.

Machen Sie große Gesten

Zu Beginn des Winters 2007 arbeitete J. K. Rowling an den letzten Seiten von *Harry Potter und die Heiligtümer des Todes*, dem letzten Band ihrer Harry-Potter-Reihe. Der Druck war immens, denn dieses Buch trug die Verantwortung dafür, die sechs vorhergehenden so zusammenzufügen, dass es die Millionen von Fans zufriedenstellen würde. Rowling musste sich enorm konzentrieren, um diesem Anspruch gerecht zu werden, aber sie fand es immer schwieriger, in ihrem heimischen Arbeitszimmer im schottischen Edinburgh ungestörte Ruhe zu finden. »Während ich *Die Heiligtümer des Todes* zu Ende schrieb, gab es einen Tag, als der Fensterputzer kam, die Kinder zu Hause waren und die Hunde bellten«, erinnerte sich Rowling in einem Interview.[117] Das war zu viel, deshalb entschied J. K. Rowling sich, etwas Ungewöhnliches zu tun, um sich geistig auf den notwendigen Weg zu bringen: Sie mietete sich eine Suite im Fünf-Sterne-Hotel Balmoral im Herzen von Edinburgh. »Ich kam also in dieses Hotel, weil es ein wunderschönes Hotel ist, aber ich hatte nicht die Absicht, dort zu bleiben«, erklärte sie. »[Doch] der erste Schreibtag verlief gut, also kam ich zurück … und schließlich beendete ich das letzte Harry-Potter-Buch [dort].«

Rückblickend betrachtet ist es kein Wunder, dass Rowling blieb. Die Umgebung passte perfekt zu ihrem Projekt. Das Balmoral, bekannt als eines der luxuriösesten Hotels in Schottland, ist ein klassisches viktorianisches Gebäude mit steinernen Ornamenten und einer hohen Turmuhr. Außerdem liegt es nur wenige Straßenzüge entfernt vom Edinburgh Castle – einer von Rowlings Inspirationen, die als Vorlage für Hogwarts gedient haben.[118]

Rowlings Entschluss, in eine luxuriöse Hotelsuite nahe dem Edinburgh Castle zu ziehen, ist ein Beispiel für eine staunenswerte, aber effektive Strategie in der Welt des Deep Work: *die große Geste*. Das Konzept ist ganz einfach: Durch einen radikalen Wechsel Ihrer normalen Umgebung, vielleicht gekoppelt mit einer erheblichen Investition von Mühen oder Geld

und alles ausgerichtet auf eine Deep-Work-Aufgabe, erhöhen Sie die wahrgenommene Bedeutsamkeit dieser Aufgabe. Diese gesteigerte Wichtigkeit mindert den inneren Instinkt der Prokrastination und verleiht Ihnen einen Motivations- und Energieschub.

Das Kapitel eines Harry-Potter-Romans zu schreiben, ist zum Beispiel harte Arbeit und erfordert eine Menge mentale Energie – ganz gleich, wo Sie es tun. Aber wenn Sie über 1.000 Dollar pro Tag bezahlen, um das Kapitel in der Suite eines alten Hotels nur einen Steinwurf entfernt von einem Hogwarts-artigen Schloss zu schreiben, ist es leichter, die Energie aufzuwenden, um diese Arbeit zu beginnen und fortzuführen, als wenn sie stattdessen in einem von Ablenkungen bedrohten Arbeitszimmer zu Hause sitzen.

Wenn Sie die Gewohnheiten anderer bekannter Anhänger von Deep Work untersuchen, werden Sie der großen Geste häufig begegnen. Bill Gates zum Beispiel nahm sich während seiner Tätigkeit als CEO von Microsoft Denkwochen, in denen er seine normale Arbeit und seine familiären Verpflichtungen hinter sich ließ, um sich in eine Hütte mit stapelweise Schreibpapier und Büchern zurückzuziehen. Sein Ziel war es, intensiv und ohne Ablenkungen über große Fragestellungen nachzudenken, die für seine Firma von Relevanz waren. Während einer dieser Wochen kam er zum Beispiel bekanntermaßen zu der Erkenntnis, dass das Internet zu einer entscheidenden Kraft in der Branche werden würde. Rein äußerlich betrachtet gab es nichts, was Gates in seinem Büro im Hauptquartier von Microsoft in Seattle daran gehindert hätte, konzentriert nachzudenken, aber die Neuartigkeit seines einwöchigen Rückzugs half ihm, den gewünschten Grad der Konzentration zu erzielen.[119]

Auch Alan Lightman, MIT-Physiker und preisgekrönter Romanautor, nutzt große Gesten. Er zieht sich jeden Sommer auf eine »winzige Insel« in

Maine zurück, um ungestört nachdenken und seine Reserven aufladen zu können. Zumindest im Jahr 2000, als er diese Geste in einem Interview beschrieb, gab es auf dieser Insel kein Internet und nicht einmal eine Telefonverbindung. Damals gestand er: »Das sind wirklich zweieinhalb Monate, in denen ich das Gefühl habe, ein bisschen Ruhe für mein Leben wiederzufinden … die so schwer zu finden ist.«[120]

Nicht jeder hat die Freiheit, zwei Monate in Maine zu verbringen, aber viele Autoren, darunter Dan Pink und Michael Pollan, simulieren diese Erfahrung, indem sie – zu häufig erheblichen Mühen und Kosten – Schreibhütten auf ihren Grundstücken errichten lassen. (Pollan hat sogar ein Buch geschrieben über die Erfahrungen, die er beim Bau der Hütte in den Wäldern hinter seinem ehemaligen Zuhause in Connecticut sammelte. [121]) Solche Außengebäude sind nicht zwingend notwendig für Autoren, die lediglich einen Laptop und eine Abstellfläche dafür brauchen, um ihrem Handwerk nachzugehen. Aber es sind nicht die Bequemlichkeiten der Hütten, die ihren Wert ausmachen; es ist die große Geste, die sich im Entwurf und Bau der Hütte ausdrückt zum einzigen Zweck, ein besseres Schreiben zu ermöglichen.

Nicht jede große Geste muss so nachhaltig sein. Nachdem der krankhaft wettbewerbsorientierte Bell-Labs-Physiker William Shockley bei der Erfindung des Transistors ausgestochen worden war – wie ich im Zusammenhang mit der nächsten Strategie näher ausführen werde, hatten zwei Mitglieder seines Teams den Durchbruch erzielt, während Shockley für die Arbeit an einem anderen Projekt unterwegs war –, verkroch er sich in einem Hotelzimmer in Chicago, wohin er ursprünglich gereist war, um an einer Konferenz teilzunehmen. Er verließ das Zimmer nicht mehr, bis er die Details für einen besseren Entwurf ausgearbeitet hatte, der ihm im Kopf herumgegangen war. Als er endlich wieder aus dem Zimmer herauskam,

schickte er seine Notizen per Luftpost nach Murray Hill in New Jersey, damit ein Kollege sie in sein Labornotizbuch einfügen und abzeichnen konnte, um die Innovation zeitlich zu fixieren. Die Punktkontaktgestaltung des Transistors, die Shockley in seinem Anfall von höchster Konzentration erarbeitet hatte, brachte ihm schließlich einen Anteil des Nobelpreises ein, der später für die Erfindung verliehen wurde.[122]

Bei einem noch extremeren Beispiel für eine einmalige große Geste, die Ergebnisse hervorbrachte, geht es um Peter Shankman, einen Unternehmer und Pionier der Social Media. Als beliebter Vortragsredner verbringt Shankman einen Großteil seiner Zeit mit Flugreisen. Irgendwann erkannte er, dass 8.000 Meter Höhe für ihn die ideale Umgebung waren, um sich zu fokussieren. In einem Blogbeitrag erklärte er: »Eingesperrt in einem Sitz, nichts vor mir, nichts, das mich ablenkt, nichts, das meine ›Ui! Toll!‹-DNA in Anspruch nimmt, bleibt mir nichts anderes zu tun, als eins zu sein mit meinen Gedanken.«[123] Einige Zeit nach dieser Erkenntnis unterschrieb Shankman einen Buchvertrag, der ihm nur zwei Wochen Zeit ließ, um das gesamte Manuskript fertigzustellen. Diese Frist einzuhalten würde unglaubliche Konzentration erfordern. Um diesen Zustand zu erreichen, tat Shankman etwas Unkonventionelles. Er buchte einen Hin- und Rückflug in der Businessklasse nach Tokio. Während des gesamten Flugs nach Japan schrieb er, trank einen Espresso in der Business-Class-Lounge, als er in Japan angekommen war, und dann flog er wieder zurück, wobei er wieder die ganze Zeit schrieb. Nur dreißig Stunden nach seiner Abreise kehrte er mit einem vollständigen Manuskript in den Händen in die USA zurück. »Die Reise hat 4.000 Dollar gekostet und war jeden Cent wert«, sagte er. [124]

In all diesen Beispielen ist es nicht nur die Veränderung der Umgebung oder die Suche nach Ruhe, die für höhere Konzentration sorgt. Die

dominante Kraft ist die Psychologie, sich so ernsthaft der bevorstehenden Aufgabe zu verschreiben. An einen exotischen Ort zu reisen, um sich auf ein Schreibvorhaben zu konzentrieren, oder sich eine Woche Urlaub zu nehmen, nur um nachzudenken, oder sich in einem Hotelzimmer zu verkriechen, bis man eine bedeutsame Erfindung gemacht hat: Solche Gesten verschaffen Ihrem Streben nach Deep Work eine mentale Priorität, die Ihnen hilft, die benötigten geistigen Ressourcen freizusetzen. Manchmal setzt das Vertiefen zunächst einmal Größe voraus.

Arbeiten Sie nicht allein

Die Beziehung zwischen Deep Work und Kollaboration ist kompliziert. Doch es lohnt sich, sie näher zu untersuchen, denn eine geschickte Nutzung der Zusammenarbeit kann die Qualität von Deep Work in Ihrem Berufsleben verstärken.

Zum Beginn unserer Diskussion dieses Themas sollten wir einen Schritt zurück machen, um etwas zu betrachten, das zunächst wie ein unlösbarer Konflikt aussieht. In Teil 1 dieses Buches kritisierte ich Facebook für die Gestaltung seines neuen Hauptfirmensitzes. Insbesondere merkte ich an, dass das Unternehmensziel, das größte Großraumbüro der Welt zu schaffen – einen riesigen Raum, der Berichten zufolge 2.800 Arbeitsplätze bieten soll –, einen geradezu absurden Angriff auf die Konzentration darstellt.[125] Sowohl die Intuition als auch eine wachsende Zahl von Studien untermauern die Tatsache, dass das Teilen eines Arbeitsplatzes mit einer Vielzahl von Kollegen unglaublich ablenkungsintensiv ist – es schafft eine Umgebung, die jeden Versuch des ernsthaften Nachdenkens untergräbt. In einem Artikel von 2013, der die jüngste Forschung zu diesem Thema zusammenfasst, ging die *Bloomberg Businessweek* sogar so weit, ein Ende der »Tyrannei des Großraumbüros« zu fordern.[126]

Dennoch wird diese Struktur des offenen Arbeitsplatzes nicht willkürlich angewendet. Maria Konnikova berichtet in *The New Yorker*, das ursprüngliche Ziel des Konzepts sei es gewesen, »die Kommunikation und den Ideenfluss« zu fördern.[127] Diese Idee fand Anklang bei amerikanischen Firmen, die sich eine Aura der Start-up-Unkonventionalität verleihen wollten. Josh Tyrangiel zum Beispiel, der Herausgeber der Bloomberg Businessweek, erklärte das Fehlen von geschlossenen Büroräumen bei Bloomberg wie folgt: »Das Großraumbüro ist recht spektakulär; es sorgt dafür, dass alle auf die gemeinsame Mission eingestimmt sind, und … es ermuntert zur Neugier unter Menschen, die in verschiedenen Bereichen arbeiten.«[128] Jack Dorsey rechtfertigte das Großraumkonzept bei Square so: »Wir lassen unsere Mitarbeiter gerne in offenen Räumen arbeiten, weil wir an die zufällige Begegnung glauben – und daran, dass man anderen im Vorübergehen etwas Neues beibringen kann.«[129]

Nennen wir dieses Prinzip – dass nützliche Zusammenarbeit und neue Ideen sich aus der zufälligen Begegnung von Menschen entwickeln – zum Zwecke der Diskussion die *Theorie der zufälligen Kreativität*. Wir können mit gutem Grund davon ausgehen, dass Mark Zuckerbergs Entscheidung, das größte Großraumbüro der Welt zu schaffen, von dieser Theorie getrieben wurde, genau wie sie die zahlreichen offenen Arbeitsplätze anderswo im Silicon Valley und darüber hinaus geprägt hat. (Andere weniger erhabene Faktoren wie finanzielle Einsparungen und bessere Überwachung spielen auch eine Rolle, aber sie sind weniger sexy und werden daher weniger hervorgehoben.)

Die Entscheidung zwischen der Förderung von Konzentration und der Förderung von zufälligen Begegnungen scheint darauf hinzudeuten, dass Deep Work (ein individuelles Unterfangen) nicht kompatibel ist mit der

Erzeugung kreativer Einsichten (einem kollaborativen Unterfangen). Diese Schlussfolgerung ist jedoch falsch. Ich behaupte, dass sie auf einem unvollständigen Verständnis der Theorie der zufälligen Kreativität beruht. Um diese Aussage zu stützen, betrachten wir die Ursprünge dieses speziellen Verständnisses davon, was Durchbrüche auslöst.

Es gibt viele Quellen für die fragliche Theorie, aber zufällig habe ich eine persönliche Beziehung zu einer der bekannteren. Während meiner sieben Jahre am MIT arbeitete ich im berühmten Gebäude 20 des Instituts. Dieses Bauwerk an der Kreuzung von Main und Vassar Street in Cambridge, das 1998 endgültig abgerissen wurde, war während des Zweiten Weltkriegs als temporäre Unterkunft errichtet worden, um das aus allen Nähten platzende Strahlungslabor der Einrichtung zu beherbergen. Wie ein Artikel im *New Yorker* 2012 schilderte, wurde das Gebäude von Anfang an als Fehler angesehen: »Die Belüftung war schlecht und die Flure dunkel. Die Wände waren dünn, das Dach war undicht, im Sommer kochten die Räume, und im Winter musste man frieren.«

Doch als der Krieg beendet war, hielt der Zustrom von Wissenschaftlern nach Cambridge weiter an. Das MIT brauchte Räumlichkeiten. Statt also das Gebäude 20 sofort abzureißen, wie es den lokalen Behörden versprochen worden war (als Gegenleistung für die unbürokratische Baugenehmigung), wurde es weiterhin als Auffangbecken genutzt. Das Ergebnis war, dass ein Mischmasch verschiedenster Abteilungen – von der Kernphysik über die Linguistik bis zur Elektronik – sich das niedrige Gebäude zusammen mit esoterischeren Mietern wie einem Maschinensaal und einer Klavierwerkstatt teilten. Weil das Haus so billig errichtet worden war, nahmen diese Gruppen sich das Recht, die Räumlichkeiten nach Bedarf neu anzuordnen. Wände und Böden konnten verlegt und Werkzeuge an den Balken befestigt werden. In der Geschichte über Jerrold Zacharias’

Arbeit an der ersten Atomzeituhr verwies der oben erwähnte *New-Yorker*-Artikel darauf, wie wichtig es war, zwei Zwischenböden aus seinem Labor im Gebäude 20 zu entfernen, sodass er den dreistöckigen Zylinder dort installieren konnte, den er für seine Experimente benötigte.

Im Rahmen der Überlieferungen des MIT wird allgemein angenommen, dass diese willkürliche Kombination verschiedener Disziplinen, die in einem großen, umgestaltbaren Gebäude zusammengewürfelt waren, zu zufälligen Begegnungen und einem Geist des Erfindertums führte, der in rascher Folge Durchbrüche hervorbrachte. Zu den Innovationen gehörten so unterschiedliche Themen wie Chomskys Grammatik, Lorans Navigationsradar und Videospiele, und das alles innerhalb derselben produktiven Nachkriegsjahrzehnte.[130] Als das Haus schließlich abgerissen wurde, um dem 300 Millionen Dollar teuren, von Frank Gehry entworfenen Stata Center Platz zu machen (wo ich meine Zeit verbrachte), wurde sein Verlust beklagt. Als Tribut an den »Sperrholzpalast«, den es ersetzt, enthält das Stata Center unbearbeitete Sperrholztafeln und weist Betonwände mit noch erkennbaren Baumarkierungen auf.

Ungefähr zur gleichen Zeit, da das Gebäude 20 in aller Eile errichtet wurde, erfolgte 320 Kilometer weiter südwestlich in Murray Hill, New Jersey, ein systematischer Versuch der zufälligen Kreativität. Hier leitete der Bell-Labs-Chef Mervin Kelly die Bauarbeiten an einem neuen Laborgebäude, das bewusst die Interaktion zwischen den unterschiedlichsten Wissenschaftlern und Ingenieuren fördern sollte. Kelly lehnte das standardmäßige universitäre Vorgehen ab, unterschiedliche Fachbereiche in unterschiedlichen Gebäuden unterzubringen, und verknüpfte stattdessen die Räume zu einem durchgehenden Bauwerk, das durch lange Flure miteinander verbunden war. Einige davon waren so lang, dass man kaum von einem Ende zum anderen sehen konnte. Der Chronist von Bell Labs

Jon Gertner bemerkte dazu: »Es war nahezu unmöglich, den Flur der Länge nach abzuschreiten, ohne einer Reihe von Bekannten, Problemen, Ablenkungen und Ideen zu begegnen. Ein Physiker auf dem Weg zur Kantine war wie ein Magnet, der an Eisenspänen vorbeirollt.«[131]

Diese Strategie in Kombination mit Kellys aggressiver Rekrutierung der besten Köpfe der Welt brachte einige der konzentriertesten Innovationen in der Geschichte der modernen Zivilisation hervor. In den Jahrzehnten nach dem Zweiten Weltkrieg produzierte das Labor neben anderen Errungenschaften: die erste Solarzelle, Laser, Kommunikationssatelliten, ein zelluläres Kommunikationssystem und Glasfaserkabelnetze. Gleichzeitig brachten seine Theoretiker sowohl die Informations- als auch die Programmiertheorie hervor, seine Astronomen gewannen den Nobelpreis für die empirische Bestätigung der Urknalltheorie und, was vielleicht das Wichtigste war, seine Physiker erfanden den Transistor.[132]

Anders gesagt, die Theorie der zufälligen Kreativität scheint durch diese historischen Errungenschaften durchaus gerechtfertigt zu sein. Für den Transistor, so können wir mit einiger Gewissheit sagen, war die Fähigkeit von Bell Lab sicher notwendig, talentierte Physiker, Quantentheoretiker und die weltbesten Experimentatoren in einem Gebäude zusammenzuführen, in dem sie einander auf Zufallsbasis begegnen und von ihrer großen Bandbreite an Fachwissen lernen konnten. Dies war eine Erfindung, die schwerlich von einem einsamen Wissenschaftler hätte ausgehen können, der in einem akademischen Äquivalent zu Carl Gustav Jungs steinernem Turm intensiv nachdenkt.

Doch an dieser Stelle müssen wir genauer hinschauen, was wirklich in Einrichtungen wie dem Gebäude 20 oder den Bell Labs solche Innovationen hervorbrachte. Kehren wir dazu noch einmal zu meinen eigenen Erfahrungen am MIT zurück. Als ich im Herbst 2004 dort als neuer

Doktorand eintraf, gehörte ich zum ersten Jahrgang, der im neuen Stata Center untergebracht wurde, das, wie erwähnt, das Gebäude 20 ersetzt hatte. Weil das Bauwerk neu war, wurden die neuen Studenten herumgeführt und mit seinen Eigenschaften vertraut gemacht. Wir erfuhren, dass Frank Gehry die Büroräume rund um Gemeinschaftsräume angeordnet und offene Treppenhäuser zwischen den Etagen angelegt hatte, alles im Bemühen, jene Art von zufälligen Begegnungen zu ermöglichen, die das Vorgängergebäude geprägt hatten. Doch was mir damals auffiel, war ein Merkmal, das Gehry nicht eingefallen war, sondern das erst vor kurzem auf Betreiben der Fakultät hinzugefügt worden war: spezielle Dichtungsgummis in den Türrahmen der Büros, um den Schallschutz zu verbessern. Die Professoren am MIT – darunter einige der innovativsten Technologen der Welt – wollten nichts mit einem Großraumarbeitsplatz zu tun haben. Stattdessen verlangten sie nach der Möglichkeit, sich zurückzuziehen.

Diese Kombination von schallgedämmten Büros, die an große Gemeinschaftsbereiche angeschlossen sind, erzeugt eine Knotenpunkt-Architektur der Innovation, in der sowohl zufällige Begegnungen als auch zurückgezogene intensive Konzentration gefördert werden. Es ist eine Umgebung, die ein ganzes Spektrum abdeckt, an dessen einem Ende wir den einsamen Denker finden, isoliert von der Inspiration, aber auch frei von Ablenkungen, und an dessen anderem Ende der hochgradig kollaborative Denker in einem Großraumbüro sitzt, der von Inspiration nur so überflutet wird, aber um die Konzentration ringen muss, die notwendig ist, um darauf aufzubauen.[133]

Wenn wir unsere Aufmerksamkeit nun wieder auf das Gebäude 20 und die Bell Labs richten, erkennen wir, dass dies die Architektur ist, die sie ebenfalls verwendeten. Keins der beiden Gebäude hatte etwas, das auch nur

annähernd einem modernen Großraumbüro ähnelte. Stattdessen waren sie so konstruiert, dass sie die standardmäßigen Einzelbüros mit gemeinsamen Fluren verbanden. Ihr kreativer Spirit hatte mehr mit der Tatsache zu tun, dass diese Büros sich eine kleine Zahl langer Verbindungsräume teilten – was die Forscher dazu zwang zu interagieren, wann immer sie von einem Raum zu einem anderen wechseln mussten. Mit anderen Worten, diese Megaflure dienten als äußerst effektive Knotenpunkte.

Wir können demzufolge immer noch die konzentrationsschädlichen Großraumkonzepte ablehnen, ohne zugleich die innovationsfördernde Theorie der zufälligen Kreativität ablehnen zu müssen. Das Entscheidende ist, beides durch eine Knotenpunktgestaltung aufrechtzuerhalten: Öffnen Sie sich regelmäßig für Ideen in Netzwerken, aber bewahren Sie sich einen Rückzugsort, in dem Sie das vertiefen können, dem Sie begegnet sind.

Diese Aufteilung von Bereichen ist aber noch nicht alles, denn selbst wenn man zu einem Rückzugsort zurückkehrt, ist Einzelarbeit nicht notwendigerweise die beste Strategie. Denken Sie beispielsweise an die weiter oben erwähnte Erfindung des (Punktkontakt-)Transistors in den Bell Labs. Dieser Erfolg wurde von einer großen Forschergruppe unterstützt, jeder von ihnen mit einer eigenen Spezialisierung, die sich zusammenschlossen, um die *Solid-State Physics Research Group* zu bilden – ein Team mit der Zielsetzung, eine kleinere und zuverlässigere Alternative zur Vakuumröhre zu schaffen. Die Gespräche und die Zusammenarbeit dieser Gruppe waren die notwendigen Vorbedingungen für den Transistor: ein eindeutiges Beispiel für die Nützlichkeit von Netzwerkverhalten.

Nachdem die Gruppe die intellektuellen Grundlagen für die Komponente geschaffen hatte, verlagerte sich der Innovationsprozess auf den Rückzugsort. Was diesen speziellen Innovationsprozess jedoch zu so einem

interessanten Fall macht, ist die Tatsache, dass er selbst nach der Verlagerung auf den Rückzugsort kollaborativ blieb. Insbesondere zwei Forscher – der Experimentalist Walter Brattain und der Quantentheoretiker John Bardeen – erzielten im Verlaufe eines Monats im Jahre 1947 eine Reihe von Durchbrüchen, die schließlich zum ersten funktionierenden kontaktlosen Transistorgerät führten.

Brattain und Bardeen arbeiteten in dieser Zeit in einem kleinen Labor zusammen, oft Seite an Seite, und drängten einander zu besseren und effektiveren Entwürfen. Diese Leistung bestand in erster Linie aus Deep Work – aber eine Art von Deep Work, mit der wir uns noch nicht beschäftigt haben. Brattain konzentrierte sich intensiv auf die technische Umsetzung einer experimentellen Gestaltung, die sich Bardeens neuste theoretischen Erkenntnisse zunutze machen konnte. Dann konzentrierte Bardeen sich intensiv darauf zu verstehen, was Brattains jüngste Experimente ergeben hatten, und versuchte, sein theoretisches System so zu erweitern, dass es diesen Entdeckungen Rechnung trug. Dieses Hin und Her stellt eine kollaborative Form von Deep Work dar (häufig in akademischen Kreisen), die von dem profitiert, was ich als *Whiteboard-Effekt* bezeichne. Bei manchen Arten von Problemen kann die Zusammenarbeit mit jemand anderem am sprichwörtlichen gemeinsamen Whiteboard weiter führen, als wenn Sie sich alleine damit beschäftigen. Die Anwesenheit des anderen Beteiligten, der auf Ihre nächsten Erkenntnisse wartet – ob er sich nun physisch mit Ihnen im selben Raum befindet oder virtuell mit Ihnen zusammenarbeitet –, kann den natürlichen Instinkt kurzschließen, dem allzu tiefen Sich-Versenken aus dem Weg zu gehen.

Wir können nun einen Schritt zurücktreten und ein paar praktische Schlussfolgerungen aus der Rolle der Kollaboration bei Deep Work ziehen. Der Erfolg von Gebäude 20 und Bell Labs deutet darauf hin, dass Isolation

für produktives Deep Work nicht erforderlich ist. Tatsächlich zeigt ihr Beispiel, dass kollaboratives Deep Work für viele Arten von Arbeit – insbesondere bei den Bemühungen um eine Innovation – bessere Ergebnisse hervorbringen kann. Diese Strategie erfordert daher, dass Sie diese Option mit einbeziehen, wenn Sie darüber nachdenken, wie Sie konzentriertes Arbeiten am besten in Ihren Berufsalltag integrieren können. Behalten Sie dabei aber die folgenden beiden Richtlinien im Auge.

Erstens, Ablenkung ist und bleibt ein Konzentrationsvernichter. Deshalb bietet das Modell des Netzwerks mit Rückzugsorten eine entscheidende Vorlage. Trennen Sie Ihr Bestreben nach zufälligen Begegnungen von Ihrem Vorhaben des konzentrierten Arbeitens und Vertiefens dieser Inspirationen. Sie sollten versuchen, jede Leistung einzeln zu optimieren, statt sie miteinander zu einem Gemisch zu verrühren, das beiden Zielsetzungen im Wege steht.

Zweitens, selbst wenn Sie sich an einen ruhigen Ort zurückziehen, um konzentriert nachdenken zu können, nutzen Sie den Whiteboard-Effekt, falls es vernünftig erscheint. Durch die gemeinsame Arbeit an einem Problem können Sie einander gegenseitig auf noch höhere Ebenen der Konzentration bringen und damit noch werthaltigere Ergebnisse erzielen, als wenn Sie alleine arbeiten.

Mit anderen Worten, wenn es um Deep Work geht, erwägen Sie die Zusammenarbeit mit anderen, sofern es passend erscheint, denn dies kann den Ergebnissen eine neue Dimension verleihen. Gleichzeitig sollten Sie dieser Suche nach Interaktion und positiver Willkürlichkeit nicht so viel Gewicht beimessen, dass sie die ungestörte Konzentration verdrängt, die ultimativ vonnöten ist, um etwas Sinnvolles aus all den Ideen herauszufiltern, die uns umschwirren.

Gehen Sie es geschäftsmäßig an

Die folgende Geschichte ist in der Welt des Business Consulting zu einer Legende geworden. Mitte der 1990er Jahre erhielt Clayton Christensen, Professor an der Harvard Business School, einen Anruf von Andy Grove, dem CEO und Vorstandschef von Intel. Grove hatte Christensens Forschung über disruptive Innovationen gelesen und bat ihn, nach Kalifornien zu kommen, um die Implikationen dieser Theorie für Intel zu besprechen. Bei seiner Ankunft machte Christensen zunächst einen Diskurs über die Grundlagen der Umwälzung: Etablierte Unternehmen werden häufig unerwartet von Start-ups entthront, die mit Billigangeboten am Low End des Marktes beginnen, dann jedoch im Laufe der Zeit ihre billigen Produkte *gerade genug* verbessern, um High-End-Marktanteile abzugreifen. Grove erkannte, dass Intel genau dieser Bedrohung gegenüberstand durch Low-End-Prozessoren, die von neu gegründeten Unternehmen wie AMD und Cyrix hergestellt wurden. Angeregt durch sein neu entdecktes Verständnis von Disruption entwickelte Grove die Strategie, die schließlich zu den Celeron-Prozessoren führte – ein Angebot mit geringerer Leistungsstärke, das Intel erfolgreich die Angriffe von unten abwehren ließ.

Es gibt jedoch einen weniger bekannten Bestandteil dieser Geschichte. Wie Christensen sich erinnert, fragte Grove ihn während einer Pause dieser Besprechung: »Wie soll ich das machen?«[134] Christensen antwortete mit einer Diskussion der Geschäftsstrategie, erklärte, dass Grove eine neue Geschäftseinheit einrichten könne und so weiter. Grove schnitt ihm barsch das Wort ab: »Sie sind so ein naiver Akademiker. Ich habe Sie gefragt, wie ich es machen soll, und Sie haben mir erklärt, was ich machen soll. *Ich weiß, was ich machen muss. Ich will einfach nur wissen, wie ich es anstellen soll*.«[135]

Wie Christensen später erläuterte, ist diese Unterscheidung zwischen *Was* und *Wie* entscheidend, wird aber in der Berufswelt unterschätzt. Häufig liegt es auf der Hand, eine Strategie zu bestimmen, die zur Erreichung eines Ziels notwendig ist, aber was Unternehmen schwerfällt, ist herauszufinden, wie die festgelegte Strategie umgesetzt werden soll. Ich habe diese Geschichte in dem Vorwort gefunden, das Christensen für ein Buch namens *Die 4 Disziplinen der Umsetzung* (engl. *The 4 Disciplines of Execution)* geschrieben hat, in dem aufbauend auf umfangreichen Consulting-Fallstudien vier »Disziplinen« (abgekürzt 4DX) beschrieben werden, mit denen Unternehmen erfolgreich hochwertige Strategien einsetzen können. Beim Lesen fiel mir auf, dass diese Lücke zwischen Was und Wie entscheidend für mein persönliches Bestreben war, mehr Zeit mit Deep Work zubringen zu können. So wie Andy Grove die Wichtigkeit des Wettbewerbs im Low-End-Marktbereich für Prozessoren erkannt hatte, hatte ich erkannt, wie wichtig die Priorität von konzentriertem Arbeiten ist. Was ich brauchte, war eine Anleitung, um diese Strategie umzusetzen.

Fasziniert von diesen Parallelen machte ich mich daran, dass 4DX-System auf meine persönlichen Arbeitsgewohnheiten zu übertragen, und war am Ende überrascht, als wie nützlich es sich erwies, um effektive Maßnahmen zu ergreifen, die mich meinem Ziel des konzentrierten Arbeitens näherbrachten. Diese Ideen mögen auf die Welt des Big Business zugeschnitten sein, aber das zugrunde liegende Konzept scheint auf alle Situationen zu passen, in denen etwas Wichtiges vor dem Hintergrund zahlreicher wetteifernder Verpflichtungen und Ablenkungen erledigt werden muss. Aus diesem Grund fasse ich in den folgenden vier Abschnitten die vier Disziplinen des 4DX-Systems zusammen und beschreibe für jede einzelne, wie ich sie an das spezifische Anliegen der Entwicklung einer Deep-Work-Gewohnheit angepasst habe.

Disziplin Nr. 1: Konzentrieren Sie sich auf das Allerwichtigste

Wie die Autoren von *Die 4 Disziplinen der Umsetzung* erklären: »Je mehr Sie zu tun versuchen, desto weniger erreichen Sie tatsächlich.«[136] Sie führen aus, dass die Umsetzung sich auf eine kleine Zahl der »allerwichtigsten Ziele« richten sollte. Durch diese Einfachheit lässt die Energie einer Organisation sich ausreichend bündeln und damit intensivieren, um echte Ergebnisse zu erzielen.

Was den Einzelnen angeht, der sich auf Deep Work konzentriert, lautet die Implikation also, dass Sie eine kleine Zahl ambitionierter Ergebnisse festlegen sollten, die Sie mit Ihren Deep-Work-Stunden erzielen wollen. Die allgemeine Forderung, »mehr Zeit mit konzentriertem Arbeiten zu verbringen«, erweckt keine große Begeisterung. Ein bestimmtes Ziel zu haben jedoch, das greifbare und substanzielle berufliche Vorteile mit sich bringt, löst einen stetigeren Strom des Enthusiasmus aus. In dem Artikel »The Art of Focus« von 2014 befürwortete David Brooks diese Vorgehensweise, fokussiertes Verhalten von ehrgeizigen Zielen anregen zu lassen, und erklärte: »Wenn Sie den Krieg um die Aufmerksamkeit gewinnen wollen, sagen Sie nicht ›nein‹ zu den trivialen Ablenkungen, die Sie auf dem bunten Büfett der Informationen finden; sagen Sie ›ja‹ zu dem Thema, das ein unwiderstehliches Verlangen auslöst, und lassen Sie dieses unwiderstehliche Verlangen alles andere verdrängen.«[137]

Als ich beispielsweise erstmals mit 4DX experimentierte, setzte ich mir das fest umrissene wichtige Ziel, im kommenden Jahr fünf qualitativ hochwertige, von Experten begutachtete Veröffentlichungen zu erzielen. Dieses Ziel war ehrgeizig, denn das waren mehr Abhandlungen, als ich bisher veröffentlicht hatte, und es waren greifbare Vorteile damit verbunden (Gespräche über eine Festanstellung waren anberaumt).

Zusammengenommen trugen diese beiden Anteile dazu bei, dass das Ziel meine Motivation anregte.

Disziplin Nr. 2: Handeln Sie gemäß Ihren Zielsetzungen

Sobald Sie ein überaus wichtiges Ziel identifiziert haben, müssen Sie Ihren Erfolg messen. Bei 4DX gibt es zu diesem Zweck zwei Möglichkeiten: *Fehlbedarf* und *Zielsetzung*. Mit dem Fehlbedarf beschreiben Sie, was Sie ultimativ verbessern wollen. Wenn Ihr Ziel beispielsweise darin besteht, die Kundenzufriedenheit in Ihrer Bäckerei zu erhöhen, ist der relevante Fehlbedarf Ihr Kundenzufriedenheitswert. Wie die Autoren von 4DX erläutern, ist das Problem beim Fehlbedarf, dass er zu spät kommt, um ein Verhalten zu verändern: »Wenn er feststeht, liegt die Leistung, die ihn hervorgebracht hat, bereits in der Vergangenheit.«[138]

Zielsetzungen dagegen »messen die neuen Verhaltensweisen, die den Fehlbedarf zum Erfolg führen«. Beim Beispiel der Bäckerei könnte eine gute Zielsetzung die Zahl der Kunden sein, die Gratis-kostproben erhalten. Diese Zahl können Sie unmittelbar erhöhen, indem Sie mehr Kostproben verteilen. Wenn Sie diese Zahl erhöhen, wird sich auch Ihr Fehlbedarf letztlich verbessern. Mit anderen Worten, Zielsetzungen lenken Ihre Aufmerksamkeit auf eine Verbesserung jener Verhaltensweisen, die Sie in naher Zukunft direkt beeinflussen können und die sich dann positiv auf Ihre langfristigen Absichten auswirken.

Jemandem, der auf Deep Work fokussiert ist, fällt es leicht, die relevante Zielsetzung zu identifizieren: *Zeit, die in einem Zustand höchster Konzentration verbracht wird und einem überaus wichtigen Ziel gewidmet ist.* Um zu meinem Beispiel zurückzukehren: Diese Erkenntnis hatte große Auswirkungen auf die Art und Weise, wie ich meine akademischen Forschungen durchführte. Ich hatte mich vorher auf Fehlbedarfe

konzentriert, zum Beispiel die Veröffentlichungen pro Jahr. Diese Messwerte hatten jedoch keinen Einfluss auf mein tägliches Verhalten, denn es gab nichts, was ich kurzfristig hätte tun können, um augenblicklich eine erkennbare Veränderung dieses langfristigen Wertes hervorzurufen. Als ich dazu überging, Stunden von Deep Work einzuführen, wurden diese Messwerte plötzlich relevant für meinen Alltag: Jede zusätzliche Deep-Work-Stunde spiegelte sich umgehend in meiner Bilanz wider.

Disziplin Nr. 3: Sammeln Sie Erfolgspunkte

»Die Menschen spielen anders, wenn es um Punkte geht«, erklären die Autoren von 4DX.[139] Dann führen sie aus, wie wichtig es für das Engagement Ihres Teams ist, öffentlich das Ausmaß ihre Zielerreichung festhalten und nachvollziehen zu können, wenn sie auf ein äußerst wichtiges Ziel der Organisation eingeschworen werden sollen. Diese Punktevergabe schafft ein Gefühl des Wettbewerbs, der sie dazu bringt, sich auf diese Zielvorstellungen zu konzentrieren, selbst wenn andere Anforderungen um ihre Aufmerksamkeit wetteifern. Es stellt auch einen Motivationsverstärker dar. Sobald ein Team seinen Erfolg bei der Zielerreichung feststellt, engagiert es sich für eine Aufrechterhaltung dieser Leistung.

Bei der vorangehenden Disziplin habe ich gesagt, dass die mit Deep Work verbrachten Stunden die Messgröße für jeden sein sollten, der sich auf diese Form des konzentrierten Arbeitens fokussiert. Daraus folgt, dass das persönliche Punktekonto ein physisches Artefakt am Arbeitsplatz sein sollte, dass die Anzahl der mit Deep Work verbrachten Stunden aufzeigt.

Bei meinen ersten Experimenten mit 4DX fand ich eine einfache, aber effektive Lösung für die Einrichtung eines solchen Punktekontos. Ich teilte einen Stapel Karten in Reihen auf, eine für jede Woche des laufenden

Semesters. Dann beschriftete ich jede Reihe mit den Tagen der Woche und klebte sie auf die Wand neben meinem Computerbildschirm (wo sie unmöglich zu übersehen waren). Im Verlaufe der Woche notierte ich die Stunden, die ich mit Deep Work zugebracht hatte, indem ich eine einfache Strichliste in der Reihe für diese Woche führte. Um die Motivation zu steigern, die dieses Punktekonto mir brachte, umkreiste ich die Striche für jede Stunde, in der ich einen wichtigen Meilenstein bei einer wissenschaftlichen Veröffentlichung erreichte (zum Beispiel durch die Lösung einer entscheidenden Aufgabe).[140] Das erfüllte zwei Zwecke. Zum einen ermöglichte es mir, auf visueller Ebene die Stunden von Deep Work und greifbare Resultate miteinander zu verknüpfen. Zum anderen konnte ich meine Erwartungen davon anpassen, wie viele Stunden Deep Work pro Ergebnis notwendig waren. Diese Realität (die größer war, als ich zunächst angenommen hatte) verhalf mir dazu, mehr solcher Stunden in einer Woche unterzubringen.

Disziplin Nr. 4: Schaffen Sie einen Rhythmus der Verantwortlichkeit

Die 4DX-Autoren führen aus, der letzte Schritt zur Aufrechterhaltung des Fokus auf die Zielerreichung sei es, »einen Rhythmus regelmäßiger und häufiger Besprechungen mit jedem Team [einzuführen], das für ein überaus wichtiges Ziel verantwortlich ist«. Während dieser Teambesprechungen müssen die Teammitglieder sich mit ihrem Punktestand auseinandersetzen, sich auf bestimmte Handlungen einigen, um die Punktzahl vor dem nächsten Treffen zu verbessern, und Rechenschaft über die beim letzten Meeting getroffenen Vereinbarungen ablegen. Sie merken an, dass diese Überprüfung auf wenige Minuten reduziert werden kann, doch damit ihre Auswirkung spürbar ist, muss sie regelmäßig stattfinden. Die Autoren erklären, dies sei die Disziplin, in der »Umsetzung tatsächlich stattfindet«. [141]

Für einen Einzelnen, der sich mit seinen Deep-Work-Gewohnheiten beschäftigt, gibt es wahrscheinlich kein Team, mit dem er sich treffen kann, aber das enthebt ihn nicht der Notwendigkeit einer regelmäßigen Rechenschaft. An vielen Stellen dieses Buches beschreibe und empfehle ich die Gewohnheit einer wöchentlichen Überprüfung, bei der Sie auch für die bevorstehende Woche planen können (siehe Regel Nr. 4). Während meiner Experimente mit 4DX überprüfte ich wöchentlich meinen Punktestand, um gute Wochen zu feiern, zu verstehen, was zu schlechten Wochen geführt hatte, und, was am wichtigsten ist, herauszufinden, wie ich für die folgenden Tage eine gute Punktzahl gewährleisten konnte. Das führte mich dazu, meine Planung so anzupassen, dass ich den Ansprüchen meiner Zielerreichung gerecht wurde – und es ermöglichte deutlich mehr Deep Work, als wenn ich solche Überprüfungen komplett umgangen hätte.

Das 4DX-System beruht auf der fundamentalen Prämisse, dass die Durchführung schwieriger ist als die Planung. Nach Hunderten und Aberhunderten von Fallstudien ist es seinen Erfindern gelungen, ein paar Grunddisziplinen herauszuarbeiten, die bei der Bewältigung dieser Schwierigkeit besonders gut zu funktionieren scheinen. Es ist daher nicht überraschend, dass eben diese Disziplinen eine ähnliche Wirkung auf Ihr persönliches Ziel der Entwicklung einer Deep-Work-Gewohnheit haben können.

Kehren wir abschließend noch ein letztes Mal zu meinem eigenen Beispiel zurück. Wie ich weiter oben bemerkte, hatte ich bei meinen ersten Versuchen mit 4DX das Ziel von fünf Veröffentlichungen im akademischen Jahr 2013/2014. Das war ein ehrgeiziger Plan, wenn man bedenkt, dass ich im vorangegangenen Jahr lediglich vier Abhandlungen veröffentlicht hatte

(eine Leistung, auf die ich stolz war). Während des gesamten Experiments brachte mich die Klarheit dieses Ziels, verbunden mit dem schlichten, aber unvermeidlichen Feedback meines Zielerreichungspunktestands, auf ein Niveau der Konzentration, wie ich es nie zuvor erreicht hatte. Rückblickend war es nicht so sehr die Intensität meiner Deep-Work-Zeiten, die sich erhöhte, sondern vielmehr ihre Regelmäßigkeit. Während ich zuvor bei nahenden Abgabeterminen meine Konzentration gebündelt hatte, gelang es mir dank der 4DX-Gewohnheit, mich das gesamte Jahr hindurch zu fokussieren. Ich muss zugeben, dass es letztlich ein sehr anstrengendes Jahr war (insbesondere angesichts der Tatsache, dass ich gleichzeitig dieses Buch schrieb). Doch es erwies sich auch als überzeugende Bestätigung für das 4DX-System: Bis zum Sommer 2014 hatte ich *neun* Publikationszusagen, womit ich das, was ich während aller vorherigen Jahre geschafft hatte, mehr als verdoppeln konnte.

Seien Sie faul

In einem Artikel des Jahres 2012, den er für den Blog der *New York Times* geschrieben hat, lieferte der Essayist und Cartoonist Tim Kreider eine denkwürdige Selbstbeschreibung: »Ich mache nicht viel. Ich bin der faulste ehrgeizige Mensch, den ich kenne.« Kreiders Abneigung gegen intensives Arbeiten wurde jedoch in den Monaten vor dem Verfassen seines Blogbeitrags auf die Probe gestellt. Er beschreibt diesen Zeitraum so: »Berufliche Verpflichtungen begannen heimtückischerweise, mich zu beschäftigen … Jeden Morgen war mein Postfach voller E-Mails, die mich zu etwas aufforderten, das ich nicht tun wollte, oder mir Probleme vorlegten, die ich nun zu lösen hatte.«

Seine Lösung? Er flüchtete zu etwas, das er als »geheimen Ort« bezeichnet: einen Ort ohne Fernsehen und ohne Internet (um online zu gehen, muss er

mit dem Fahrrad zur örtlichen Bibliothek fahren) und an dem er die kleinen Verpflichtungen unbeantwortet lassen konnte, die jede für sich harmlos schienen, sich jedoch zusammengenommen zu einer ernstlichen Gefährdung seiner Deep-Work-Gewohnheiten entwickelt hatten. »Ich habe mich wieder an Butterblumen, Stinkwanzen und die Sterne erinnert«, sagt Kreider über seinen Rückzug von der Aktivität. »Ich lese. Und zum ersten Mal seit Monaten komme ich mit dem Schreiben wieder voran.«

Für unsere Zwecke ist es wichtig zu erkennen, dass Kreider nicht Thoreau ist. Er hat sich nicht aus der geschäftigen Welt zurückgezogen, um eine komplexe Sozialkritik zu untermauern. Vielmehr war sein Rückzug an einen unbekannten Ort ausgelöst durch eine überraschende, aber praktische Erkenntnis: Er ließ ihn in seinem Job besser werden. Das erklärt Kreider folgendermaßen:

> *Müßiggang ist nicht einfach bloß Urlaub, Schwäche oder ein Laster; er ist so unverzichtbar für das Gehirn wie Vitamin D für den Körper, und wenn wir seiner beraubt werden, erleiden wir einen mentalen Schaden, der so entstellend ist wie die Rachitis … Er ist paradoxerweise nötig, um irgendeine Arbeit geschafft zu bekommen.*[142]

Wenn Kreider davon spricht, Arbeit zu schaffen, meint er natürlich keine oberflächlichen Aufgaben. Im Allgemeinen können Sie umso mehr davon erledigen, je mehr Zeit Sie für Shallow Work aufwenden. Als Autor und Künstler hat Kreider jedoch Deep Work zu tun – die ernsthaften Bemühungen, die das hervorbringen, was die Welt wertschätzt. Diese Bemühungen, so seine Überzeugung, benötigen die Unterstützung regelmäßiger mentaler Auszeiten.

Gemäß dieser Strategie sollten Sie Kreiders Beispiel folgen und sich regelmäßige erhebliche Freiräume von beruflichen Anforderungen schaffen, um die Muße zu erzielen, die paradoxerweise nötig ist, um (konzentrierte) Arbeiten erledigen zu können. Es gibt viele Möglichkeiten, dieses Ziel zu erreichen. Sie können beispielsweise Kreiders Ansatz verfolgen und sich

komplett aus der Welt des Shallow Work zurückziehen, indem Sie sich an einem »geheimen Ort« verbergen, aber für die meisten Menschen ist das nicht praktikabel. Stattdessen möchte ich Ihnen eine einfachere, aber immer noch sehr hilfreiche Heuristik vorschlagen: Lösen Sie sich am Ende des Arbeitstages bis zum nächsten Morgen von beruflichen Problemstellungen – keine Mails nach dem Abendessen, kein geistiges Durchspielen von Gesprächen und kein Planen einer bevorstehenden Aufgabe; lösen Sie sich vollständig von allen beruflichen Gedanken. Wenn Sie mehr Zeit benötigen, dann verlängern Sie Ihren Arbeitstag, aber sobald Sie Feierabend gemacht haben, müssen Sie Ihren Gedanken freien Lauf lassen, um Kreiders Butterblumen, Stinkwanzen und Sternen zu begegnen.

Ehe ich einige Taktiken beschreibe, die diese Strategie stützen, möchte ich zunächst erörtern, warum eine innere Ablösung Ihrer Fähigkeit zu wertvollen Leistungen guttut. Wir haben natürlich Tim Kreiders persönliche Bestätigung, aber es lohnt sich, die Zeit zu investieren, um auch den wissenschaftlichen Hintergrund des Wertes von freier Zeit zu verstehen. Eine nähere Betrachtung der entsprechenden Literatur fördert die drei folgenden möglichen Erklärungen für diesen Wert zutage.[143]

Grund Nr. 1: Auszeiten schaffen Einsichten

Der folgende Auszug stammt aus einem Artikel aus dem Jahre 2006, der in der Zeitschrift *Science* erschienen ist:

> *Seit Hunderten von Jahren betont die wissenschaftliche Literatur den Nutzen von bewussten Erwägungen beim Treffen von Entscheidungen … Hier geht es um die Frage, ob diese Sichtweise berechtigt ist. Wir stellen die Hypothese auf, dass sie es nicht ist.*[144]

Hinter dieser schlichten Aussage verbirgt sich eine ziemliche Herausforderung. Die Autoren dieser Studie, angeführt von dem niederländischen Psychologen Ap Dijksterhuis, wollen beweisen, dass einige Entscheidungen besser dem Unterbewusstsein überlassen bleiben

sollen. Mit anderen Worten, sich aktiv durch diese Entscheidungen durchzuarbeiten führt zu einem *schlechteren* Ergebnis, als sich die relevanten Informationen zu verschaffen und dann zu einem anderen Thema überzugehen, während Sie die unterbewussten Schichten Ihres Verstandes alles durchgehen lassen.

Dijksterhuis' Team isolierte diese Wirkung, indem Versuchspersonen die notwendigen Informationen für eine komplexe Entscheidung im Hinblick auf einen Autokauf gegeben wurden. Die Hälfte der Probanden sollte die Informationen überdenken und dann die beste Entscheidung treffen. Die andere Hälfte wurde durch einfache Rätsel abgelenkt, nachdem sie die Informationen erhalten hatte, und dann ohne jede bewusste Bedenkzeit zu einer spontanen Entscheidung aufgefordert. Die abgelenkte Gruppe erwies sich als die bessere.

Die Beobachtungen aus derartigen Experimenten brachten Dijksterhuis und seine Mitarbeiter dazu, die Theorie des unbewussten Denkens (Unconscious Thought Theory, UTT) einzuführen – einen Versuch, die verschiedenen Rollen zu begreifen, welche bewusste und unbewusste Erwägungen bei der Entscheidungsfindung treffen. Die Theorie besagt, dass das bewusste Denken bei Entscheidungen, welche die Anwendung strikter Regeln erfordern, mit beteiligt sein muss. Wenn Sie beispielsweise eine mathematische Aufgabe lösen sollen, ist nur Ihr bewusster Verstand in der Lage, den präzisen arithmetischen Regeln zu folgen, die für das korrekte Rechnen erforderlich sind. Bei Entscheidungen dagegen, die große Mengen von Informationen und zahlreiche ungewisse, vielleicht sogar widerstreitende Einschränkungen umschließen, ist das unbewusste Denken gut geeignet, sich mit der Aufgabe auseinanderzusetzen. Die UTT mutmaßt, das liege daran, dass diese Gehirnregionen über eine größere neuronale Bandbreite verfügen, was es ihnen ermöglicht, mehr Informationen zu

bewältigen und mehr potenzielle Lösungen durchzuspielen als das bewusste Denkzentrum. Gemäß dieser Theorie ist der bewusste Verstand wie ein Computer, mit dem man sorgfältig geschriebene Programme ausführen kann, die korrekte Antworten auf begrenzte Probleme liefern, während das Unterbewusstsein mit den riesigen Datenspeichern von Google vergleichbar ist, in denen statistische Algorithmen Terabytes von unstrukturierten Informationen durchkämmen und erstaunlich brauchbare Lösungen für schwierige Probleme hervorbringen.

Die Implikation dieser Studien lautet, dass Ruhezeiten für Ihren bewussten Verstand es Ihrem Unterbewusstsein ermöglichen, sich rasch durch Ihre kompliziertesten beruflichen Aufgabestellungen hindurchzuarbeiten. Die Gewohnheit, bei Feierabend mit der Arbeit abzuschließen, verringert daher nicht notwendigerweise die Zeitspanne, die Sie mit produktiver Arbeit zubringen, sondern bringt stattdessen Abwechslung in Ihre Art von Arbeit.

Grund Nr. 2: Auszeiten füllen die für Deep Work notwendigen Energiereserven auf

Ein häufig zitierter[145] Aufsatz von 2008 aus der Zeitschrift *Psychological Science* beschreibt ein einfaches Experiment. Die Probanden wurden in zwei Gruppen aufgeteilt. Eine Gruppe sollte in einem Arboretum nahe dem Campus Ann Arbor in Michigan, wo die Studie durchgeführt wurde, auf einem Waldweg spazieren gehen. Die andere Gruppe wurde auf einen Spaziergang durch das lebhafte Stadtzentrum geschickt. Beide Gruppen erhielten dann eine konzentrationsintensive Aufgabe namens Backward Digit Span. Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass die Naturgruppe bis zu 20 Prozent bessere Leistungen erbrachte. Der Naturvorteil blieb auch bestehen, als die Forscher dieselben Probanden in der folgenden Woche die Örtlichkeiten tauschen ließen: Es waren also nicht die Menschen, welche

die Leistung bestimmten, sondern ob sie sich durch einen Waldspaziergang vorbereiten konnten.

Wie sich herausstellte, ist diese Studie eine von vielen, welche die Attention Restoration Theory (ART) bestätigen, wonach in der Natur verbrachte Zeit die Konzentrationsfähigkeit verbessern kann.[146] Diese Theorie, die erstmals in den 1980er Jahren von den University-of-Michigan-Professoren Rachel Kaplan und Stephen Kaplan vorgestellt wurde (der Letztere gehört gemeinsam mit Marc Berman und John Jonides zu den Koautoren der hier besprochenen Studie von 2008),[147] beruht auf dem Konzept der erlahmenden Aufmerksamkeit. Um sich zu konzentrieren, ist das notwendig, was die ART als *gelenkte Aufmerksamkeit* bezeichnet.[148] Diese Ressource ist endlich: Wenn sie aufgebraucht ist, fällt das Konzentrieren schwer. (Für unsere Zwecke können wir uns diese Ressource ähnlich vorstellen wie Baumeisters begrenzte Reserven der Willenskraft, die wir im Rahmen der Einleitung zu dieser Regel besprochen haben.[149]) Die Studie von 2008 erläutert, dass Sie für einen Spaziergang in lebhaften Straßen gelenkte Aufmerksamkeit benötigen, denn Sie müssen komplizierte Aufgaben bewältigen wie zum Beispiel das Überqueren einer Straße, ohne überfahren zu werden, oder das Vorbeimanövrieren an einer langsamen Gruppe von Touristen, die den Gehweg blockieren. Nach nur 50 Minuten dieser fokussierten Navigation war die Speichermenge der Versuchspersonen für gelenkte Aufmerksamkeit gering.

Beim Wandern durch die Natur dagegen sind Sie dem ausgesetzt, was der führende Autor Marc Berman als »inhärent faszinierende Reize« bezeichnet und wofür er den Sonnenuntergang als Beispiel wählt. Diese Reize »lösen eine bescheidene Aufmerksamkeit aus und ermöglichen das Regenerieren von fokussierter Aufmerksamkeit«. Anders gesagt, wenn Sie durch die Natur laufen, sind Sie von der Notwendigkeit der gelenkten

Aufmerksamkeit befreit, denn es gibt nur wenige Navigationsaufgaben (wie überfüllte Straßenkreuzungen), und Sie erleben genügend interessante Reize, um Ihren Verstand so zu beschäftigen, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit nicht aktiv bündeln müssen. Dieser Zustand ermöglicht es Ihren Ressourcen gelenkter Aufmerksamkeit, sich zu erneuern. Nach 50 Minuten einer solchen Erneuerung erleben die Probanden eine Steigerung ihrer Konzentration.

(Sie könnten jetzt natürlich sagen, dass die Betrachtung eines Sonnenuntergangs die Menschen in eine gute Stimmung versetzt, und gute Stimmung ist für die Bewältigung dieser Aufgaben wirklich hilfreich. Aber mit einem gewissen Sadismus entkräfteten die Forscher diese Theorie, indem sie das Experiment im harten Winter von Ann Arbor wiederholten. Bei klirrender Kälte draußen herumzulaufen versetzte die Probanden nicht in eine gute Stimmung, aber trotzdem erbrachten sie am Ende bessere Konzentrationsleistungen.)

Wichtig für unsere Zwecke ist die Beobachtung, dass die Auswirkungen der ART über die Vorteile der Natur hinausgehen. Der Grundmechanismus dieser Theorie ist die Vorstellung, dass Sie Ihre Fähigkeit zur Aufmerksamkeitslenkung wiederherstellen können, wenn Sie dieser Aktivität eine Pause gönnen. Ein Spaziergang in der freien Natur schafft eine solche mentale Erholungspause, doch das gilt auch für eine Reihe von weiteren entspannenden Aktivitäten, solange sie ähnliche »inhärent faszinierende Reize« bieten und frei sind von gelenkter Konzentration. Ein entspanntes Gespräch mit einem Freund, Musik hören und dabei kochen, mit den Kindern ein Spiel spielen, joggen gehen – also die Art von Aktivitäten, mit denen Sie den Abend verbringen, wenn Sie eine Ablösung von der Arbeit erzwungen haben – spielen dieselbe Rolle für die

Wiederherstellung der Aufmerksamkeit wie ein Spaziergang an der frischen Luft.

Wenn Sie dagegen Ihren Abend immer wieder unterbrechen, um E-Mails zu lesen und zu beantworten, oder sich nach dem Abendessen noch ein paar Stunden an den Schreibtisch setzen, um eine Abgabefrist einhalten zu können, nehmen Sie Ihren Schaltstellen für gelenkte Aufmerksamkeit die ununterbrochene Pause, die sie für die Wiederherstellung brauchen. Selbst wenn diese kurzen Arbeitseinsätze nur wenig Zeit erfordern, verhindern sie, dass Sie jene höhere Ebene der Entspannung erreichen, in der sich die Regeneration der Aufmerksamkeit vollziehen kann. Nur die Gewissheit, dass Sie bis zum nächsten Tag die Arbeit ruhen lassen, kann Ihr Gehirn davon überzeugen, so weit herunterzufahren, dass es mit dem Aufladen für den folgenden Tag beginnen kann. Mit anderen Worten, wenn Sie versuchen, noch ein bisschen Arbeit aus Ihrem Feierabend herauszuquetschen, könnte das Ihre Effektivität am folgenden Tag so weit verringern, dass Sie letztlich weniger erledigt bekommen, als wenn Sie den Feierabend respektiert hätten.

Grund Nr. 3: Die Arbeit, die der Feierabend ersetzt, ist im Allgemeinen nicht so wichtig

Für das letzte Argument zur Aufrechterhaltung eines deutlichen Schlusspunktes Ihres Arbeitstags müssen wir uns kurz noch einmal Anders Ericsson zuwenden, dem Erfinder der Deliberate Practice.[150] Sie werden sich aus Teil 1 erinnern, dass Deliberate Practice die systematische Ausweitung Ihrer Leistung im Rahmen einer vorhandenen Fähigkeit ist. Es ist die notwendige Aktivität, um bei etwas besser zu werden. Wie ich darlegte, besitzen Deep Work und Deliberate Practice große Schnittmengen. Für unser Anliegen können wir Deliberate Practice als Allzweckersatz für kognitiv anspruchsvolle Tätigkeiten verwenden.

In Ericssons bahnbrechender Abhandlung zu diesem Thema aus dem Jahr 1993 mit dem Titel »The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance« widmet er einen Abschnitt der Betrachtung dessen, was die Forschungsliteratur über die Kapazitäten des Einzelnen für kognitiv anspruchsvolle Tätigkeiten besagt. Für einen Neuling, erklärt Ericsson, scheint ungefähr eine Stunde täglicher intensiver Konzentration die Grenze zu sein, während diese Zeit sich für Experten auf bis zu vier Stunden ausweiten kann – selten mehr.

Eine der zitierten Studien listet zum Beispiel die Übungsgewohnheiten einer Gruppe von erstklassigen Violinisten an der Berliner Universität der Künste auf. Die Studie fand heraus, dass die Elitemusiker durchschnittlich dreieinhalb Stunden täglich mit Deliberate Practice zubringen, für gewöhnlich in zwei Zeitabschnitte unterteilt. Die weniger herausragenden Geigenspieler verbrachten weniger Zeit im Zustand der Konzentration.

Diese Ergebnisse implizieren, dass Ihre Kapazität für Deep Work pro Tag begrenzt ist. Wenn Sie sorgfältig planen (zum Beispiel unter Verwendung der in Regel Nr. 4 beschriebenen Produktivitätsstrategien), sollten Sie Ihre tägliche Deep-Work-Kapazität im Verlaufe Ihres Arbeitstages erreichen. Daraus folgt also, dass Sie bis zum Abend über den Punkt hinaus sind, an dem Sie Ihre konzentrierte Arbeit effektiv fortführen können. Jede Tätigkeit, die Sie in die Nachtstunden verlagern, wird daher keine der hochwertigen Aktivitäten sein, die Ihre Karriere wirklich voranbringen; stattdessen beschränken sich Ihre Leistungen wahrscheinlich auf Shallow Work von geringem Wert (langsam und mit wenig Energieaufwand ausgeführt). Sie verpassen also mit anderen Worten nicht viel Wichtiges, wenn Sie von abendlichem Arbeiten Abstand nehmen.

Die drei oben beschriebenen Gründe bestätigen die allgemeine Strategie zur Aufrechterhaltung eines deutlichen Schlusspunktes für Ihren Arbeitstag. Zum Abschluss wollen wir noch einige Details im Hinblick auf die Umsetzung ergänzen.

Um mit dieser Strategie erfolgreich zu sein, müssen Sie als Erstes akzeptieren, dass Sie nach Beendigung Ihrer Arbeit nicht einmal das geringste Einbrechen beruflicher Belange in Ihre Aufmerksamkeit zulassen dürfen. Dazu gehört wesentlich das Lesen von E-Mails, aber auch das Surfen auf berufsbezogenen Websites. In beiden Fällen kann selbst ein kurzes Eindringen von Arbeitsangelegenheiten einen sich selbst verstärkenden Strom der Ablenkung erzeugen, der die weiter oben beschriebenen Vorteile des Feierabends für einen längeren Zeitraum beeinträchtigt (die meisten Menschen kennen zum Beispiel die Situation, dass sie am Samstagmorgen einen kurzen Blick auf eine beunruhigende Mail werfen und dann das gesamte restliche Wochenende immer wieder in Gedanken dorthin zurückkehren).

Eine weitere wichtige Regel für die Durchführung dieser Strategie ist, Ihren Arbeitstag mit einem strikten *Feierabendritual* zu beenden, um die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs zu maximieren. Genauer gesagt sollte dieses Ritual gewährleisten, dass jede unerledigte Aufgabe, jedes unerreichte Ziel oder Projekt überprüft wird und dass Sie für jedes Einzelne davon sicherstellen, dass Sie entweder (1) einen Plan dafür haben, auf dessen Einhaltung Sie vertrauen, oder dass es (2) an einem Ort verbleibt, an dem es zum geeigneten Zeitpunkt wiederaufgenommen wird. Der Prozess sollte ein Algorithmus sein: Eine Abfolge von Schritten, die Sie immer durchführen können, einen nach dem anderen. Wenn Sie damit fertig sind, verwenden Sie eine vorgegebene Formulierung, die den Vollzug zum Ausdruck bringt (um mein Ritual abzuschließen, sage ich: »Feierabend erreicht.«). Dieser

letzte Schritt klingt etwas albern, aber er gibt Ihrem Verstand einen einfachen Hinweis darauf, dass er jetzt für den Rest des Tages unbesorgt die berufsbezogenen Gedanken beiseite lassen kann.

Um diesen Vorschlag zu konkretisieren, möchte ich Sie durch die Schritte meines Feierabendrituals führen (das ich entwickelte, als ich an meiner Doktorarbeit schrieb, und seither auf die eine oder andere Art anwende). Als Erstes werfe ich einen letzten Blick in meinen Maileingang, um sicherzustellen, dass dort nichts mehr zu finden ist, das eine sofortige Antwort erfordert, ehe der Tag endet. Danach übertrage ich alle neuen Aufgaben, die ich im Kopf habe oder im Laufe des Tages notiert habe, in meine offizielle Aufgabenliste. (Ich verwende Google Docs, um meine Aufgabenliste zu speichern, denn ich greife gern von jedem beliebigen Computer darauf zu – aber die Technologie spielt hier wirklich keine Rolle.) Sobald ich diese Aufgabenliste geöffnet habe, überprüfe ich rasch *alle* Aufgaben in jeder Liste und schlage dann die nächsten paar Tage in meinem Kalender nach. Diese beiden Tätigkeiten gewährleisten, dass ich nichts Dringliches vergesse oder dass mir irgendwelche wichtigen Deadlines oder Verabredungen entgehen. An diesem Punkt habe ich alles überprüft, was ich beruflich auf dem Tisch liegen habe. Um das Ritual zu beenden, erstelle ich anhand dieser Informationen einen groben Plan für den folgenden Tag. Sobald der Plan fertig ist, sage ich »Feierabend erreicht«, und meine Gedanken über Berufliches sind für diesen Tag beendet.

Das Konzept des Feierabendrituals mag auf den ersten Blick extrem wirken, aber es gibt einen guten Grund dafür: den Zeigarnik-Effekt. Er wurde nach den experimentellen Arbeiten der Anfang des 20. Jahrhunderts tätigen Psychologin Bljuma Seigarnik benannt und beschreibt die Fähigkeit unvollendeter Aufgaben, unsere Aufmerksamkeit in Beschlag zu nehmen. Wenn Sie also einfach um punkt 17:00 Uhr mit dem aufhören, was immer

Sie gerade getan haben, und erklären: »Die Arbeit ist für heute beendet«, wird es Ihnen wahrscheinlich Mühe bereiten, die beruflichen Themen aus dem Kopf zu bekommen, denn die vielen unerledigten Aufgaben kämpfen wie in Bljuma Seigarniks Experimenten den gesamten Abend hindurch um Ihre Aufmerksamkeit (ein Kampf, den sie häufig gewinnen werden).

Zunächst scheint diese Herausforderung nicht zu bewältigen zu sein. Wie jeder viel beschäftigte Wissensarbeiter bestätigen kann, bleiben *immer* Aufgaben unerledigt. Die Vorstellung, jemals einen Punkt erreichen zu können, an dem Sie allen Verpflichtungen nachgekommen sind, ist eine Illusion. Zum Glück müssen wir eine Aufgabe nicht *erledigen*, um sie aus dem Kopf zu bekommen. Die Rettung ist unser Freund, den wir bereits weiter oben in dieser Regel kennengelernt haben, der Psychologe Roy Baumeister, der gemeinsam mit E. J. Masicampo einen Aufsatz mit dem scherzhaften Titel »Consider It Done!« geschrieben hat. In dieser Studie begannen die beiden Forscher damit, den Zeigarnik-Effekt bei ihren Probanden auszulösen (in diesem Fall stellten die Wissenschaftler eine Aufgabe und sorgten dann für massive Unterbrechungen), doch dann stellten sie fest, dass sie die Auswirkungen des Effekts deutlich verringern konnten, indem sie die Probanden kurz nach der Unterbrechung aufforderten, einen Plan zu erstellen, wie sie *später* die unvollendete Aufgabe beenden würden. Um aus ihrem Aufsatz zu zitieren: »Sich zur Erreichung eines Ziels an einen bestimmten Plan zu halten, kann daher nicht nur die Zielerreichung erleichtern, sondern auch kognitive Ressourcen für andere Verwendungszwecke freisetzen.«[151]

Das oben beschriebene Feierabendritual nutzt diese Taktik, um den Zeigarnik-Effekt zu bekämpfen. Es zwingt Sie zwar nicht, einen expliziten Plan für jede einzelne Aufgabe in Ihrer Aufgabenliste zu entwickeln (eine belastende Anforderung), aber es zwingt Sie, jede Aufgabe in eine

gemeinsame Liste einzutragen und diese Aufgaben dann zu kontrollieren, ehe Sie einen Plan für den folgenden Tag erstellen. Dieses Ritual sorgt dafür, dass nichts vergessen wird: Jede Verpflichtung wird täglich durchgesehen und dann in Angriff genommen, wenn der passende Zeitpunkt dafür gekommen ist. Mit anderen Worten, Sie halten sich den Kopf frei von der Pflicht, zu jedem Zeitpunkt all diese Aufgaben im Blick zu haben – Ihr Feierabendritual hat diese Verantwortung übernommen.

Feierabendrituale können lästig sein, weil sie dem Ende Ihres Arbeitstags weitere fünfzehn Minuten hinzufügen (und manchmal sogar noch mehr), aber sie sind notwendig, um den weiter oben geschilderten Ertrag einer systematischen Mußezeit zu erzielen. Meiner Erfahrung nach kann es ein bis zwei Wochen dauern, ehe sich diese Feierabendgewohnheit verfestigt hat – also bis Ihr Verstand Ihrem Ritual genügend vertraut, um abends berufsbezogene Gedanken loslassen zu können. Doch wenn es erst einmal verankert ist, wird das Ritual zu einer festen Größe in Ihrem Leben – so sehr, dass eine Unterbrechung der Routine Ihnen Unbehagen verursacht.

Jahrzehntelange Untersuchungen auf zahlreichen verschiedenen Gebieten der Psychologie deuten alle darauf hin, dass regelmäßige Erholungszeiten fürs Gehirn die Qualität von Deep Work verbessern. Wenn Sie arbeiten, dann arbeiten Sie intensiv. Wenn Sie fertig sind, dann lassen Sie es bleiben. Ihre durchschnittliche E-Mail-Beantwortungszeitspanne mag darunter ein bisschen leiden, aber das wird mehr als ausgeglichen durch die Menge an wirklich wichtiger Arbeit, die Sie tagsüber leisten können aufgrund Ihrer erneuerten Konzentrationsfähigkeit, die Sie Ihren erschöpften Kollegen voraushaben.

Regel Nr. 2: Willkommen, Langeweile

Wenn Sie besser verstehen wollen, wie sich die Kunst des Deep Work meistern lässt, schlage ich vor, an einem Wochentag um 06:00 Uhr morgens die Knesses-Yisroel-Synagoge in Spring Valley, New York zu besuchen. Sie werden dort wahrscheinlich mindestens zwanzig Autos auf dem Parkplatz vorfinden. Im Inneren treffen Sie mehrere Dutzend Gemeindemitglieder, die mit Texten arbeiten – einige lesen schweigend und formen mit den Lippen die Wörter einer alten Sprache, während andere paarweise debattieren. Am Ende des Raums führt ein Rabbi eine größere Diskussionsgruppe. Diese frühmorgendliche Zusammenkunft in Spring Valley repräsentiert lediglich eine kleine Gruppe der Hunderttausenden orthodoxen Juden, die an jedem Wochentag so früh aufstehen, um einen zentralen Leitsatz ihres Glaubens zu praktizieren: täglich Zeit mit dem Studium der komplexen schriftlichen Traditionen des rabbinischen Judentums zu verbringen. [152]

Ich wurde von Adam Marlin in diese Welt eingeführt, einem Mitglied der Knesses-Yisroel-Gemeinde und regelmäßigen Besucher der morgendlichen Studiengruppe. Wie Marlin mir erklärte, hat er das Ziel, täglich eine Seite des Talmud zu lesen (obwohl er manchmal selbst dies nicht schafft), und häufig arbeitet er dabei mit einem chevruta (Studienpartner) zusammen, um sich mit seinem Verständnis noch näher an sein kognitives Limit zu bringen.

Was mich an Marlin interessiert, ist nicht seine Kenntnis alter Texte, sondern vielmehr die notwendigen Anstrengungen, um eine solche Kenntnis zu erlangen. Als ich ihn interviewte, betonte er die mentale Intensität seines morgendlichen Rituals. »Es ist eine extreme und ernsthafte

Disziplin, die zum größten Teil aus dieser Deep-Work-Sache besteht, [über die Sie schreiben]«, erklärte er. »Ich leite ein wachsendes Unternehmen, aber das ist häufig mein intensivstes Gehirntraining.« Das gilt nicht nur für Marlin allein, sondern ist stattdessen Bestandteil der Übung – wie ihm sein Rabbi mal erklärt hat: »Solange du nicht bis an die Grenzen deiner mentalen Kapazität gegangen bist, kannst du diese tägliche Pflicht nicht als erfüllt betrachten.»

Anders als viele orthodoxe Juden fand Marlin erst spät zu seinem Glauben und begann erst Mitte zwanzig mit den rigorosen Talmud-Übungen. Dieses kleine Detail erweist sich für unsere Zwecke als nützliche Information, denn es ermöglicht Marlin einen klaren Vorher-nachher-Vergleich, was die Auswirkungen dieser mentalen Gymnastik angeht – und das Ergebnis hat ihn überrascht. Obwohl Marlin außerordentlich gebildet war, ehe er mit den Übungen begann – er hat *drei verschiedene* Ivy-League-Abschlüsse –, traf er bald auf andere Glaubensanhänger, die nur kleine religiös gebundene Schulen besucht hatten und ihm dennoch »intellektuell etwas vormachen« konnten. »Viele von ihnen sind [beruflich] höchst erfolgreich«, verriet er mir, »aber ihr Intellekt wurde nicht auf irgendeiner angesagten Schule nach oben getrieben; es ist eindeutig, dass dies auf die täglichen Studien zurückzuführen ist, die bereits in der fünften Klasse beginnen.«

Nach einiger Zeit stellte Marlin positive Veränderungen bei seiner eigenen Konzentrationsfähigkeit fest. »In letzter Zeit habe ich mehr kreative Einfälle in meinem Geschäftsleben«, sagte er mir. »Ich bin davon überzeugt, dass das mit meiner täglichen mentalen Übung zusammenhängt. Diese kontinuierliche Anstrengung hat über Jahre hinweg meine mentale Muskulatur aufgebaut. Das war zwar nicht das Ziel, als ich damit angefangen habe, aber es ist der Effekt.«

Adam Marlins Erfahrung belegt eine wichtige Tatsache über Deep Work: Die Fähigkeit, sich intensiv zu konzentrieren, ist eine Eigenschaft, die trainiert werden muss. Sobald man sie etwas näher betrachtet, scheint diese Idee offensichtlich zu sein, aber sie bedeutet eine Abkehr von dem, was die meisten Menschen darunter verstehen. Meiner Erfahrung nach wird ungestörte Konzentration im Allgemeinen als *Gewohnheit* betrachtet wie die Verwendung von Zahnseide – etwas, von dem man weiß, wie es geht und dass es einem guttut, das man aber aufgrund mangelnder Motivation vernachlässigt hat. Diese Vorstellung ist verlockend, denn sie impliziert, dass Sie Ihre Arbeitsweise über Nacht von abgelenkt auf fokussiert umstellen können, wenn Sie nur genügend Motivation aufbringen. Doch dieses Verständnis lässt außer Acht, wie schwer es ist, sich zu fokussieren, und wie viele Stunden des Übens notwendig sind, um Ihre »mentale Muskulatur« zu stärken. Die kreativen Ideen, die Marlin jetzt in seinem Berufsleben hat, haben mit anderen Worten wenig mit einer einmaligen Entscheidung des konzentrierten Nachdenkens zu tun, aber viel mit einer inneren Verpflichtung, diese Fähigkeit jeden Morgen zu trainieren.

Es lässt sich allerdings eine wichtige Konsequenz aus dieser Vorstellung ableiten: Jedes Bemühen, Ihre Konzentration zu verstärken, wird scheitern, wenn Sie nicht gleichzeitig Ihren Verstand von der Ablenkungssucht entwöhnen. Genau wie Sportler auch außerhalb der Trainingseinheiten auf ihren Körper achten müssen, werden Sie niemals die höchsten Ebenen der Konzentration erreichen, wenn Sie die restliche Zeit damit verbringen, auch schon dem kleinsten Anzeichen von Langeweile aus dem Weg zu gehen.

Den Beweis für diese Behauptung liefern die Untersuchungen von Clifford Nass, dem verstorbenen Professor für Kommunikation in Stanford, der für seine Verhaltensforschung im digitalen Zeitalter bekannt war. Neben anderen Erkenntnissen ergaben Nass’ Studien, dass der ständige Wechsel

der Aufmerksamkeit online einen dauerhaften negativen Effekt auf das Gehirn hat. In einem Interview von 2010 mit Ira Flatow von NPR fasst Nass diese Ergebnisse zusammen:

> *Wir können die Menschen also aufteilen in jene, die ständig mit Multitasking beschäftigt sind, und jene, die das nur selten tun, und die Unterschiede sind bemerkenswert. Bei permanentem Multitasking kann man Irrelevantes nicht herausfiltern. Man kann kein Arbeitsgedächtnis ausprägen. Man ist chronisch abgelenkt. Man aktiviert viel größere Gehirnareale, die für die anliegende Aufgabe irrelevant sind … man ist so ziemlich ein mentales Wrack.*

An dieser Stelle fragt Flatow Nass, ob die chronisch Abgelenkten diese Neuverknüpfung Ihres Gehirns bemerken:

> *Die Menschen, mit denen wir sprechen, sagen immer: »Schauen Sie mal, wenn ich mich wirklich konzentrieren muss, schalte ich alles andere aus und bin dann total fokussiert.« Und leider haben sie Denkgewohnheiten etabliert, die es ihnen unmöglich machen,* sich total zu fokussieren. *Sie folgen blindlings dem Unwichtigen. Sie können einfach nicht bei einer Sache bleiben.* [Hervorhebung von mir][153]

Hat das Gehirn sich erst einmal an die Ablenkung nach Belieben gewöhnt, so entdeckte Nass, ist es schwer, diese Sucht abzuschütteln, selbst wenn Sie sich konzentrieren wollen. Um es konkreter zu machen: Wenn Sie jeden Moment potenzieller Langeweile in Ihrem Leben – zum Beispiel wenn Sie fünf Minuten Schlange stehen oder allein in einem Restaurant sitzen müssen, bis Ihre Freundin eintrifft – nur durch einen raschen Blick auf Ihr Smartphone erleichtern können, ist Ihr Gehirn vermutlich wie bei den »mentalen Wracks« in Nass' Forschung so weit neu verknüpft, dass es nicht mehr für Deep Work bereit ist – selbst wenn Sie regelmäßig Zeit einplanen, um konzentriert zu arbeiten.

Regel Nr. 1 hat Sie gelehrt, wie Sie Deep Work in Ihren Zeitplan integrieren und dies durch Routineabläufe und Rituale unterstützen können, die Ihnen dauerhaft zum Erreichen des aktuellen Limits Ihrer Konzentrationsfähigkeit verhelfen sollen. Mit Regel Nr. 2 werden Sie dieses Limit signifikant

erweitern. Die folgenden Strategien beruhen auf der Grundannahme, dass es Training erfordert, das Äußerste aus Ihrer Deep-Work-Gewohnheit herauszuholen, und wie bereits deutlich gemacht, muss dieses Training zwei Ziele erreichen: Ihre Fähigkeit zur intensiven Konzentration zu verbessern und Ihr Bedürfnis nach Ablenkung zu überwinden. Diese Strategien decken eine Reihe von Vorgehensweisen ab, von der Ablenkungsquarantäne bis zum Beherrschen einer speziellen Form der Meditation, die zusammengenommen eine praktische Wegbeschreibung bilden für Ihre Reise von einem durch ständige Ablenkung ruinierten, mit der Konzentration unvertrauten Verstand hin zu einem Instrument, das tatsächlich einen laserartigen Fokus erzeugen kann.

Machen Sie keine Pause von der Ablenkung, sondern Pause von der Konzentration

Viele Menschen sind der Meinung, sie könnten nach Bedarf zwischen einem Zustand der Zerstreuung und dem der Konzentration hin- und herwechseln, aber wie ich gerade ausgeführt habe, ist diese Annahme optimistisch: Wenn Sie einmal von der Ablenkung geprägt sind, werden Sie süchtig danach. Vor dem Hintergrund dieser Tatsache soll diese Strategie Ihnen helfen, Ihr Gehirn neu zu programmieren, um zu einer Konfiguration zu gelangen, die besser geeignet ist, bei der Sache zu bleiben.

Ehe wir ins Detail gehen, wollen wir einen beliebten Vorschlag zur Bekämpfung der Ablenkungssucht betrachten, der unser Problem allerdings nicht ganz löst: den Internet-Sabbat (manchmal auch als digitale Entgiftung bezeichnet). In seiner einfachsten Form fordert dieses Ritual Sie dazu auf, einen regelmäßigen Zeitraum festzulegen – typischerweise einen Tag pro Woche –, an dem Sie jeder Netzwerktechnologie entsagen. Ähnlich wie der Sabbat im Tanach eine Periode der Ruhe und Reflektion vorschreibt, die

dazu angetan sind, Gott und seine Schöpfung wertzuschätzen, soll der Internet-Sabbat Sie daran erinnern, was Ihnen entgeht, wenn Sie am Bildschirm kleben.

Es ist nicht ganz klar, wer das Internet-Sabbat-Konzept eingeführt hat, aber die flächendeckende Verbreitung der Idee wird häufig dem Journalisten William Powers zugeschrieben, der sie in seiner 2010 erschienen Reflektion über Technologie und menschliches Glücksempfinden *Einfach abschalten* (engl. *Hamlet's BlackBerry*) schilderte.[154] Später fasste Powers dies in einem Interview so zusammen: »Machen Sie das, was Thoreau gemacht hat, nämlich innerhalb der vernetzten Welt eine gewisse Loslösung zu erlernen – laufen Sie nicht davor weg.«[155]

Zahlreiche Ratschläge zur Lösung des Ablenkungsproblems folgen dieser allgemeinen Vorlage, gelegentliche Zeiten der Abwendung vom Geklingel einzuführen. Manche räumen sich ein oder zwei Monate im Jahr ein, um diesen Fesseln zu entkommen, andere befolgen Powers' Ratschlag des einen Tags pro Woche, wieder andere nutzen ein bis zwei Stunden täglich für denselben Zweck. Alle diese Varianten bringen einige Vorteile mit sich, aber sobald wir das Ablenkungsproblem vor dem Hintergrund der Gehirnprogrammierung betrachten, wird klar, dass ein Internet-Sabbat allein ein zerstreutes Gehirn nicht heilen kann. Wenn Sie sich nur einen Tag pro Woche gesund ernähren, werden Sie auch wahrscheinlich nicht abnehmen, denn den Großteil Ihrer Zeit verbringen Sie immer noch mit Völlerei. Und wenn Sie nur einen Tag pro Woche der Ablenkung widerstehen, werden Sie auch wahrscheinlich die Sucht Ihres Hirns nach diesen Reizen nicht verringern, denn die meiste Zeit geben Sie ihnen weiterhin nach.

Ich schlage eine Alternative zum Internet-Sabbat vor. Statt eine gelegentliche Pause *von der Ablenkung* einzuplanen, damit Sie sich

konzentrieren können, sollten Sie eine gelegentliche Pause *von der Konzentration* einlegen, um der Zerstreuung nachzugeben. Um diesen Vorschlag konkreter zu machen, nehmen wir mal vereinfachend an, dass die Internetnutzung ein Synonym für die Suche nach Ablenkungsreizen ist. (Natürlich können sie das Internet auch auf eine Art und Weise nutzen, die fokussiert und hochkonzentriert ist, aber für einen Ablenkungssüchtigen ist das eine schwierige Aufgabe.) Gehen wir weiter davon aus, dass die Abwesenheit des Internets ein Synonym für konzentrierteres Arbeiten ist. (Natürlich können Sie auch ohne Onlinezugang Möglichkeiten finden, sich abzulenken, aber diesen kann man in der Regel leichter widerstehen.)

Nachdem diese grobe Kategorisierung erfolgt ist, funktioniert die Strategie folgendermaßen: Planen Sie im Voraus, wann Sie das Internet nutzen wollen, und meiden Sie es außerhalb dieser Zeiten vollständig. Ich schlage vor, dass Sie sich einen Notizblock neben den Computer an Ihrem Arbeitsplatz legen. Schreiben Sie darauf den nächsten Zeitpunkt, zu dem Sie das Internet nutzen dürfen. Bis dahin ist absolut keine Netzwerkverbindung zulässig – egal wie verlockend es sein mag.

Die Idee hinter dieser Strategie beruht nicht darauf, dass die Nutzung einer ablenkenden Dienstleistung selbst Ihre Konzentrationsfähigkeit verringert. Vielmehr ist es der ständige Wechsel von reizarmen/hochwertigen Aktivitäten zu reizstarken/geringwertigen Aktivitäten beim leisesten Hinweis auf Langweile oder kognitive Herausforderungen, der Ihrem Verstand beibringt, niemals die Abwesenheit von Neuem zu tolerieren. Dieser ständige Wechsel kann analog zur Schwächung der mentalen Muskulatur verstanden werden, die für die Organisation der zahlreichen um Ihre Aufmerksamkeit wetteifernden Quellen zuständig ist. Durch das Isolieren der Internetnutzung (und dadurch das Isolieren von Ablenkungen)

minimieren Sie die Zahl der Fälle, in denen Sie der Zerstreuung nachgeben, und das wiederum stärkt Ihre aufmerksamkeitsselektierende Muskulatur.

Haben Sie zum Beispiel Ihre nächste Internetphase in 30 Minuten geplant und beginnen bereits, sich gelangweilt zu fühlen und nach Ablenkung zu gieren, werden die nächsten 30 Minuten des Widerstehens eine gymnastische Übung in Konzentration. Ein ganzer Tag eingeplanter Zerstreuung wird somit zu einem ganzen Tag eines vergleichbaren mentalen Trainings.

Die Grundidee hinter dieser Strategie ist simpel, die Umsetzung kann allerdings schwierig sein. Um Ihnen dabei zu helfen, führe ich im Folgenden drei wichtige Punkte zu Ihrer Beachtung auf.

Punkt Nr. 1: Diese Strategie funktioniert sogar dann, wenn Ihr Beruf eine Menge Internetnutzung und/oder rasche E-Mail-Antworten erfordert

Wenn Sie viele Stunden täglich online verbringen oder E-Mails rasch beantworten müssen, ist das prima: Das bedeutet lediglich, dass Ihre Internetphasen zahlreicher sein werden als die von jemandem, dessen Beruf weniger Vernetzung erfordert. Die Gesamtdauer Ihrer Internetphasen ist nicht annähernd so wichtig wie dafür zu sorgen, dass die Integrität Ihrer Offlinephasen gewahrt bleibt.

Stellen Sie sich beispielsweise vor, dass Sie in einem zweistündigen Zeitraum zwischen zwei Meetings alle 15 Minuten Ihre Mails kontrollieren müssen. Stellen Sie sich weiterhin vor, dass diese Überprüfungen im Durchschnitt fünf Minuten dauern. Es reicht also aus, in diesem zweistündigen Zeitraum alle 15 Minuten eine Internetphase einzulegen, während die restliche Zeit als *Offlinephase* gilt. Bei diesem Beispiel werden Sie am Ende rund 90 Minuten des zweistündigen Zeitraums offline sein und der Ablenkung aktiv widerstehen. Das erweist sich als recht langes

Konzentrationstraining, und Sie können es erreichen, ohne allzu viel von Ihrer Konnektivität opfern zu müssen.

Punkt Nr. 2: Egal wie Sie Ihre Internetphasen einplanen, Sie dürfen das Internet außerhalb dieser Phasen absolut nicht nutzen

Dieses Ziel ist im Prinzip leicht zu formulieren, aber in der chaotischen Realität eines durchschnittlichen Arbeitstages wird es schnell zur Herausforderung. Ein Problem, dem Sie bei der Ausführung dieser Strategie unweigerlich begegnen werden, ist die Entdeckung zu Beginn einer Offlinephase, dass Sie zur Fortsetzung Ihrer aktuellen Aufgabe dringend auf eine nur online erhältliche Information angewiesen sind. Wenn Ihre nächste Internetphase nicht in greifbarer Nähe liegt, geraten Sie möglicherweise in eine Sackgasse. In dieser Situation ist es verlockend, rasch einzuknicken, die Information nachzuschauen und dann zu Ihrer Offlinephase zurückzukehren. *Widerstehen Sie dieser Versuchung!* Das Internet ist verführerisch: Vielleicht glauben Sie, dass Sie bloß nach einer einzigen wichtigen Mail in Ihrem Postfach suchen, aber es wird Ihnen schwerfallen, nicht noch ein paar andere »dringende« Nachrichten zu lesen, die vor kurzem eingegangen sind. Es braucht nicht viele solcher Ausnahmen, und schon beginnt Ihr Verstand die Grenze zwischen Internet- und Offlinephasen als durchlässig zu begreifen – womit sich der Nutzen dieser Strategie verringert.

Es ist daher in einer solchen Situation entscheidend, dass Sie nicht sofort eine Offlinephase aufgeben, selbst wenn Sie festhängen. Wenn es möglich ist, wechseln Sie für die restliche Dauer der aktuellen Phase zu einer anderen Offlinetätigkeit (oder füllen Sie die Zeit vielleicht einfach mit Entspannung). Ist dies nicht möglich – vielleicht müssen Sie die aktuelle Offlinetätigkeit sofort abschließen –, besteht die korrekte Reaktion darin, Ihren Zeitplan *abzuändern*, sodass Ihre nächste Internetphase eher beginnt.

Entscheidend bei dieser Abänderung ist jedoch, die nächste Internetphase nicht so zu planen, dass sie sofort erfolgt. Erzwingen Sie stattdessen einen mindestens fünfminütigen Zeitabschnitt zwischen jetzt und der nächsten Internetnutzung. Das ist nur eine geringe Dauer, wird also Ihrem Fortschritt nicht massiv schaden, aber aus verhaltenspsychologischer Perspektive ist das sehr wichtig, weil es das Gefühl, online gehen zu wollen, von der Belohnung durch die tatsächliche Umsetzung dieses Wunsches abkoppelt.

Punkt Nr. 3: Sie können Ihr Konzentrationstraining noch verbessern, wenn Sie die Internetnutzung zu Hause ebenso planen wie am Arbeitsplatz

Falls Sie feststellen, dass Sie während des gesamten Abends und am Wochenende die Finger nicht von Ihrem Smartphone oder Laptop lassen können, besteht die Wahrscheinlichkeit, dass Ihr Verhalten außerhalb der Arbeitszeit viele Ihrer Bemühungen zunichtemacht, Ihr Gehirn während des Arbeitstages neu zu programmieren (denn dieses unterscheidet kaum zwischen den beiden Umgebungen). In diesem Fall schlage ich vor, dass Sie die Strategie der geplanten Internetnutzung auch dann aufrechterhalten, wenn der Arbeitstag vorüber ist.

Um die Sache zu erleichtern, können Sie bei der Planung Ihrer Internetnutzung nach der Arbeit zeitsensitive Kommunikation in den Offlinephasen zulassen (z. B. mit einem Freund Textnachrichten austauschen, um sich über den Treffpunkt für das gemeinsame Abendessen zu einigen), ebenso wie zeitsensitive Informationssuche (z. B. die Adresse des Restaurants auf Ihrem Handy nachschauen). Außerhalb dieser pragmatischen Ausnahmen jedoch legen Sie, wenn Sie sich in einer Offlinephase befinden, Ihr Smartphone beiseite, ignorieren eingehende Nachrichten und gehen nicht ins Internet. Genau wie bei der Arbeitsplatzvariante dieser Strategie gilt: Falls das Internet eine große und wichtige Rolle für Ihre Abendunterhaltung spielt, ist das kein Problem.

Planen Sie viele lange Internetphasen ein. Entscheidend ist hier nicht, Ihre ablenkungsstarken Verhaltensweisen zu vermeiden oder die Zeit auch nur zu reduzieren, sondern Ihnen stattdessen im Verlaufe des Abends reichlich Gelegenheit zu geben, dem Überwechseln zu diesen Ablenkungen beim kleinsten Anzeichen von Langeweile zu widerstehen.

Besonders schwierig wird diese Strategie außerhalb des Arbeitsplatzes für Sie, wenn Sie gezwungen sind zu warten (zum Beispiel während Sie an der Supermarktkasse anstehen). In solchen Situationen und falls Sie sich gerade in einer Offlinephase befinden, ist es entscheidend, dass Sie sich gegen die vorübergehende Langeweile wappnen und sie mit nichts anderem als der Gesellschaft Ihrer eigenen Gedanken bekämpfen. Einfach nur zu warten und sich zu langweilen, ist im heutigen Leben zu einer neuartigen Erfahrung geworden, aber aus der Perspektive des Konzentrationstrainings ist es von unschätzbarem Wert.

Fassen wir zusammen: Um mit Deep Work erfolgreich zu sein, müssen Sie Ihr Gehirn umprogrammieren, damit Sie sich daran gewöhnen, Ablenkungsreizen zu widerstehen. Das bedeutet nicht, dass Sie ablenkungsstarke Verhaltensweisen komplett ablegen müssen; es genügt, wenn Sie stattdessen solchen Verhaltensweisen die Macht nehmen, Ihre Aufmerksamkeit in Beschlag zu nehmen. Die hier vorgeschlagene einfache Methode des Planens von Internetphasen hilft Ihnen ein gutes Stück weiter, wenn Sie die Autonomie Ihrer Aufmerksamkeit zurückerlangen wollen.

Arbeiten Sie wie Theodore Roosevelt

Wenn Sie im Schuljahr 1876/1877 aufs Harvard College gegangen wären, hätten Sie wahrscheinlich einen drahtigen, kleinen, ungestümen und

unfassbar energiegeladenen Studienanfänger namens Theodore Roosevelt bemerkt. Hätten Sie sich dann in der Folge mit diesem jungen Mann angefreundet, wäre Ihnen bald ein Paradox aufgefallen. [156]

Einerseits schien seine Aufmerksamkeit hoffnungslos fragmentiert zu sein und verteilte sich auf das, was ein Kommilitone als »erstaunliche Bandbreite von Interessen«[157] bezeichnete – eine Liste, die sein Biograf Edmund Morris erstellte, umfasst Boxen, Wrestling, Bodybuilding, Tanzunterricht, Gedichtlesungen und die Fortführung einer lebenslangen Leidenschaft für Naturkunde (Roosevelts Vermieterin in der Winthrop Street war nicht allzu begeistert von der Neigung ihres jungen Mieters, in seinem Zimmer Präparate zu sezieren und aufzubewahren). Das letztgenannte Hobby entwickelte sich so weit, dass Roosevelt im Sommer nach seinem Studienbeginn sein erstes Buch veröffentlichte, *The Summer Birds of the Adirondacks*. Im *Bulletin of the Nuttall Ornithological Club* wurde es sehr gut besprochen[158] – eine Zeitschrift, die, wie man kaum erwähnen muss, Bücher über Vögel sehr ernst nimmt – und führte Morris zu der Einschätzung, dass Roosevelt trotz seines geringen Alters »einer der bekanntesten jungen Naturforscher der Vereinigten Staaten« gewesen sei. [159]

Für diesen außeruniversitären Überschwang musste Roosevelt starke zeitliche Einschnitte an dem vornehmen, was sein primärer Fokus hätte sein sollen: sein Studium in Harvard. Morris griff auf Roosevelts Tagebuch und seine Briefe aus dieser Zeit zurück, um festzustellen, dass der zukünftige Präsident nicht mehr als ein Viertel eines durchschnittlichen Tages mit dem Studieren verbrachte. Man könnte daher annehmen, dass Roosevelts Noten schlecht waren. Doch das waren sie nicht. Er war zwar nicht der beste Student seines Jahrgangs, aber er kann auch gewiss nicht als gescheitert betrachtet werden: In seinem ersten Semester schloss er fünf von sieben

Veranstaltungen mit Auszeichnung ab. Die Erklärung für dieses Roosevelt-Paradox erweist sich als sein einzigartiges Vorgehen beim Umgang mit den Hausaufgaben. Roosevelt begann seine Planung, indem er die acht Stunden zwischen 08:30 Uhr und 16:30 Uhr betrachtete. Dann zog er die Zeit ab, die er in Vorlesungen und Seminaren verbrachte, sein Sporttraining (das einmal täglich stattfand) und die Essenszeiten. Was übrig blieb, galt dann als exklusiv dem Studium gewidmete Zeit. Wie bereits bemerkt, ließen sich diese Überreste im Allgemeinen nicht zu einer üppigen Stundenzahl summieren, aber er holte das Beste aus ihnen heraus, indem er während dieser Zeiträume ausschließlich für die Uni arbeitete, und zwar mit einer verblüffenden *Intensität*. »Die Zeit, die er an seinem Schreibtisch verbrachte, war vergleichsweise gering«, erläuterte Morris, »aber seine Konzentration war so hoch und er las so schnell, dass er sich mehr [lern]freie Zeit erlauben konnte als die meisten anderen.«[160]

Bei dieser Strategie sollen Sie ab und zu einen Schuss rooseveltscher Intensität in Ihren Arbeitstag einfließen lassen. Legen Sie eine anspruchsvolle Aufgabe fest (also eine, die Deep Work für ihre Erledigung erfordert), die hoch oben auf Ihrer Prioritätenliste steht. Schätzen Sie ab, wie viel Zeit Sie normalerweise für eine derartige Leistung einplanen würden, und setzen Sie sich dann eine enge Frist, die diesen Zeitraum *drastisch verringert*. Wenn möglich, machen Sie diese Deadline öffentlich – zum Beispiel indem Sie demjenigen, der das fertige Projekt erwartet, mitteilen, wann er damit rechnen kann. Falls dies nicht möglich ist (oder falls es Ihren Job aufs Spiel setzt), motivieren Sie sich selbst, indem Sie auf Ihrem Smartphone den Countdown-Zähler aktivieren und es so hinstellen, dass Sie ihn während der Arbeit unweigerlich sehen müssen.

An dieser Stelle sollte es nur eine Möglichkeit geben, die Aufgabe fristgerecht zu erledigen: durch Arbeiten mit großer Intensität – keine E-Mail-Pausen, keine Tagträumereien, kein Stöbern bei Facebook, keine wiederholten Ausflüge zur Kaffeemaschine. Machen Sie es wie Roosevelt in Harvard, greifen Sie die Aufgabe mit sämtlichen Neuronen an, bis sie unter Ihrem Sperrfeuer der Konzentration in die Knie geht.

Dieses Experiment sollten Sie anfangs nicht öfter als einmal in der Woche machen – um Ihr Gehirn in der Intensität zu üben, aber auch um ihm (und Ihren Stresshormonen) in der Zwischenzeit die Möglichkeit zum Ausruhen zu geben. Wenn Sie sich dann sicher fühlen, dass Sie Ihre Konzentration gegen Mußezeiten austauschen können, erhöhen Sie die Häufigkeit der Roosevelt-Energieblitze. Denken Sie aber immer daran, Ihre selbst auferlegten Fristen genau am Rande der Machbarkeit zu setzen. Sie sollten schon in der Lage sein, dem Schlusssignal zuvorzukommen (oder jedenfalls nahe heranzukommen), aber um dies zu erreichen, sollten Sie vor Konzentration mit den Zähnen knirschen müssen.

Der Hauptgrund für diese Strategie ist offensichtlich. Deep Work erfordert einen Grad der Konzentration, der jenseits dessen liegt, womit die meisten Wissensarbeiter sich noch wohlfühlen. Roosevelt-Energieblitze nutzen künstlich gesetzte Fristen, um systematisch den Level zu erhöhen, den Sie regelmäßig erreichen können – Sie sind in gewisser Weise ein Intervalltraining für die Aufmerksamkeitszentren Ihres Gehirns. Ein zusätzlicher Vorteil ist, dass diese Energieblitze sich nicht mit Ablenkungen vereinbaren lassen (Sie haben keine Chance, der Zerstreuung nachzugeben und die Deadline trotzdem einzuhalten). Deshalb geht jeder beendete Energieblitz mit einer Phase einher, in der Sie potenziell gelangweilt sind und nach weiteren neuartigen Reizen Ausschau halten – aber Sie widerstehen dem Drang. Wie in der vorherigen Strategie gesagt, je mehr Sie

üben, solchen Verlockungen zu widerstehen, desto leichter wird dieser Widerstand.

Nachdem Sie die Strategie ein paar Monate lang angewendet haben, bekommen Sie ein anderes Verständnis dafür, was Fokus bedeutet, denn Sie erreichen Grade der Intensität, die höher sind als alles, was Sie je erlebt haben. Und wenn Sie so sind wie der junge Roosevelt, können Sie die dadurch gewonnene zusätzliche Freizeit für die verfeinerten Freuden des Lebens nutzen, zum Beispiel die immer noch anspruchsvollen Mitglieder des Nuttall Ornithological Club zu beeindrucken.

Meditieren Sie produktiv

In den zwei Jahren, die ich nach meiner Promotion als Mitarbeiter am MIT verbrachte, lebten meine Frau und ich in einem kleinen, aber hübschen Apartment an der Pinckney Street im historischen Beacon Hill. Obwohl ich in Boston wohnte und in Cambridge arbeitete, lagen die beiden Orte nah beieinander – nur anderthalb Kilometer voneinander entfernt auf den gegenüberliegenden Ufern des Charles River. Weil ich auch während der langen und dunklen New-England-Winter fit bleiben wollte, beschloss ich, den Vorteil dieser räumlichen Nähe zu nutzen, indem ich so oft wie möglich zu Fuß zur Arbeit und wieder nach Hause ging.

Auf meinem morgendlichen Weg zum Campus musste ich bei jedem Wetter die Longfellow-Brücke überqueren (wie sich zu meinem Ärger zeigte, dauert es oft sehr lange, bis die Stadtreinigung nach einem Schneesturm den Fußgängerweg geräumt hat). Um die Mittagszeit zog ich Sportkleidung an, rannte auf einem etwas längeren Weg nach Hause, der am Ufer des Charles entlangführte, und überquerte den Fluss an der Massachusetts-Avenue-Brücke. Nach einem raschen Mittagessen und einer Dusche zu Hause nahm ich dann normalerweise die U-Bahn über den Fluss, um zum Campus

zurückzukehren (was ungefähr 500 Meter Wegstrecke einsparte), und ging schließlich zu Fuß nach Hause, wenn der Arbeitstag vorüber war. Mit anderen Worten, ich verbrachte damals eine Menge Zeit auf den Beinen. Diese Tatsache ließ mich eine Übung entwickeln, die ich Ihnen nun zur Integration in Ihr eigenes Deep-Work-Training vorschlagen möchte: die *produktive Meditation*.

Ziel der produktiven Meditation ist es, einen Zeitraum auszuwählen, in dem Sie körperlich, aber nicht mental beschäftigt sind – beim Gehen, beim Joggen, beim Autofahren, unter der Dusche –, und Ihre Aufmerksamkeit auf ein einzelnes, genau umrissenes berufliches Problem zu richten. Je nach Ihrer Tätigkeit könnte dieses Problem bedeuten, einen Artikel zu entwerfen, eine Besprechung vorzubereiten, eine Beweisführung fortzuentwickeln oder eine Geschäftsstrategie zu verfeinern. Wie bei der bewussten Meditation müssen Sie Ihre Aufmerksamkeit zurück zu dem aktuellen Problem lenken, wenn sie abschweift oder nachlässt.

Ich wendete die produktive Meditation damals bei mindestens einer meiner täglichen Flussüberquerungen an, während ich in Boston wohnte, und sowohl ich selbst als auch meine Ergebnisse wurden immer besser. Schließlich konnte ich beispielsweise die Kapitelstruktur für einen Großteil meines letzten Buches entwerfen, während ich zu Fuß unterwegs war, und fand Lösungen für viele verzwickte Probleme bei meinen wissenschaftlichen Forschungen.

Ich empfehle, dass Sie eine Routine der produktiven Meditation in Ihr Leben einführen. Sie müssen das nicht unbedingt täglich tun, aber Ihr Ziel sollte es sein, wenigstens zwei oder drei solcher Meditationen wöchentlich durchzuführen. Zum Glück ist es leicht, die Zeit für diese Strategie aufzuwenden, denn sie nutzt Zeiträume, die ansonsten verschwendet würden (wie zum Beispiel Gassi gehen mit dem Hund oder die Anfahrt zur

Arbeit). Und wenn sie richtig angewendet wird, kann sie tatsächlich Ihre berufliche Produktivität erhöhen, statt Ihnen Arbeitszeit zu rauben. Möglicherweise planen Sie sogar nur zum Zweck der produktiven Meditation einen Spaziergang während Ihres Arbeitstages ein, um sich mit dem derzeit drängendsten Problem auseinanderzusetzen.

Ich rege diese Vorgehensweise allerdings nicht wegen ihrer Produktivitätsvorteile an (obwohl die wirklich erfreulich sind). Mich interessiert mehr, dass sie Ihre Konzentrationsfähigkeit rapide verbessern kann. Meiner Erfahrung nach gründet die produktive Meditation auf den beiden zentralen Vorstellungen, die zu Beginn dieser Regel vorgestellt wurden. Indem Sie der Ablenkung widerstehen und Ihre Aufmerksamkeit wiederholt auf ein fest umrissenes Problem zurücklenken, stärken Sie Ihre Ablenkungsresistenz, und indem Sie sich immer enger auf ein einzelnes Problem fokussieren, schärfen Sie Ihre Konzentration.

Um mit der produktiven Meditation erfolgreich zu sein, müssen Sie wie bei jeder Form der Meditation zur Kenntnis nehmen, dass sie Übung erfordert. Als ich meine ersten Versuche mit dieser Strategie machte, damals in den ersten Wochen nach meiner Promotion, ließ ich mich hoffnungslos ablenken – es gab lange Phasen des »Nachdenkens«, die nur wenig Neues zu meinem Bestreben beisteuerten. Ich brauchte mindestens ein Dutzend Versuche, ehe ich echte Ergebnisse erzielte. So ähnlich wird das bei Ihnen auch sein, also haben Sie Geduld. Doch ich habe zwei Vorschläge, um diesen Prozess zu beschleunigen.

Vorschlag Nr. 1: Achten Sie auf Ablenkungen und Gedankenschleifen

Wenn Sie als Novize mit einer produktiven Meditationssitzung beginnen, wird der erste Akt der Rebellion Ihres Verstandes darin bestehen, irrelevante, aber scheinbar interessantere Gedanken zu präsentieren. Mein

Gehirn brachte mich zum Beispiel oft erfolgreich von meiner Konzentration ab, indem es begann, eine E-Mail zu entwerfen, von der ich wusste, dass ich sie demnächst schreiben musste. Objektiv gesprochen klingt dieser Gedankengang außerordentlich stumpfsinnig, aber in einem solchen Augenblick kann er überaus verlockend sein. Wenn Sie merken, dass Ihre Aufmerksamkeit von dem gegebenen Problem weggleitet, erinnern Sie sich sanft daran, dass Sie später zu diesem Gedanken zurückkehren können, und lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit wieder zurück.

Ablenkungen dieser Art sind in vieler Hinsicht der offensichtliche Gegner, den es bei der Entwicklung einer produktiven Meditationsgewohnheit zu bekämpfen gilt. Ein subtilerer, aber ebenso wirksamer Feind sind Gedankenschleifen. Wenn Ihr Gehirn mit einem schwierigen Problem konfrontiert wird, dann wird es seiner Evolution entsprechend nach Möglichkeiten versuchen, einen übermäßigen Aufwand von Energie zu vermeiden. Eine Methode, diesem Aufwand aus dem Weg zu gehen, besteht darin, dass es ein tieferes Eindringen in das Problem vermeidet und stattdessen ein ums andere Mal das wiederholt, was Sie bereits darüber wissen. Wenn ich beispielsweise an einer Beweisführung arbeite, hat mein Verstand die Tendenz, einfache vorläufige Ergebnisse immer und immer wieder aufzuwärmen, um die schwierigere Aufgabe zu vermeiden, aus diesen Ergebnissen die benötigte Lösung zu entwickeln. Seien Sie auf der Hut vor Gedankenschleifen, denn sie können rasch eine gesamte produktive Meditationssitzung unterwandern. Wenn Sie sie bemerken, machen Sie sich selbst bewusst, dass Sie in einer Schleife zu sein scheinen, und lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit dann wieder auf den nächsten Schritt.

Vorschlag Nr. 2: Strukturieren Sie Ihre Gedanken

»Intensives Nachdenken« über ein Problem scheint eine selbstverständliche Tätigkeit zu sein, aber in Wirklichkeit ist es das keineswegs. Angesichts

einer ablenkungsfreien mentalen Landschaft, eines schwierigen Problems und der Zeit zum Nachdenken können die nächsten Schritte überraschend wenig offensichtlich ausfallen. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es hilfreich ist, diesem Gedankenprozess eine gewisse Struktur zu geben. Mein Vorschlag ist, mit einer sorgfältigen Betrachtung der relevanten *Variablen* für die Problemlösung zu beginnen und diese Werte dann in Ihrem Arbeitsspeicher abzulegen. Wenn Sie beispielsweise am Entwurf eines Buchkapitels arbeiten, könnten die relevanten Variablen die wesentlichen Punkte sein, die Sie in diesem Kapitel aufführen wollen. Versuchen Sie stattdessen, einen mathematischen Beweis zu führen, können diese Variablen tatsächliche Variablen, Annahmen oder Lemmata sein. Sobald die relevanten Variablen bestimmt sind, legen Sie die spezielle *nachfolgende Frage* fest, die Sie unter Verwendung dieser Variablen beantworten müssen. Beim Beispiel des Buchkapitels könnte diese nachfolgende Frage lauten: »Womit kann ich dieses Kapitel effektiv einleiten?«, und bei einem Beweis könnte sie lauten: »Was kann schiefgehen, wenn ich nicht davon ausgehe, dass diese Eigenschaft zutrifft?« Sobald Sie die relevanten Variablen abgespeichert und die nachfolgende Frage bestimmt haben, verfügen Sie nun über ein spezifisches Ziel für Ihre Aufmerksamkeit.

Vorausgesetzt, Sie können Ihre nachfolgende Frage beantworten, besteht der letzte Schritt dieser strukturierten Vorgehensweise des intensiven Nachdenkens darin, Ihre Erkenntnisse *zusammenzufassen*, indem Sie die von Ihnen identifizierte Antwort einer klaren Überprüfung unterziehen. An diesem Punkt können Sie sich auf die nächsthöhere Ebene der Konzentration bringen, indem Sie den Prozess erneut starten. Dieser Zyklus der Überprüfung und Speicherung von Variablen, der Festlegung und Bearbeitung der nachfolgenden Frage und schließlich der Zusammenfassung der Erkenntnisse ist so etwas wie ein intensives Trainingsprogramm für Ihre Konzentrationsfähigkeit. Es wird Ihnen dabei

helfen, mehr Gewinn aus Ihren produktiven Meditationssitzungen zu ziehen, und die Geschwindigkeit erhöhen, mit der Sie Ihre Deep-Work-Leistungen verbessern.

Merken Sie sich ein Kartendeck

Innerhalb von nur fünf Minuten kann Daniel Kilov sich jeweils Folgendes merken: ein gemischtes Kartendeck, eine Abfolge von 100 beliebigen Ziffern oder 115 abstrakte Formen (mit dieser letzten Fähigkeit hält er den australischen Rekord). Es sollte daher nicht überraschen, dass Kilov vor kurzem bei den australischen Gedächtnismeisterschaften mehrfach in Folge die Silbermedaille gewann. Was aber angesichts Kilovs Vorgeschichte tatsächlich überrascht, ist die Tatsache, dass er überhaupt zum Denksportler wurde.

»Ich habe kein besonderes Gedächtnis von Geburt an«, erzählte mir Kilov. Während seiner Highschool-Zeit hielt er sich tatsächlich für vergesslich und schlecht organisiert. Er scheiterte auch in seinem Studium und erhielt schließlich die Diagnose Aufmerksamkeitsdefizitstörung. Erst nach einer zufälligen Begegnung mit Tansel Ali, einem der erfolgreichsten und prominentesten Gedächtniskünstler des Landes, begann Kilov ernsthaft mit dem Gedächtnistraining. Als er seinen Universitätsabschluss machte, gewann er auch seine erste Medaille in einem nationalen Wettbewerb.[161]

Diese Verwandlung in einen Weltklasse-Gedächtniskünstler fand rapide statt, ist aber nicht beispiellos. Der amerikanische Wissenschaftsautor Joshua Foer gewann 2006 die USA Memory Championship nach nur einem Jahr (intensiven) Trainings – ein Weg, den er 2011 in seinem Bestseller *Alles im Kopf behalten* (engl. *Moonwalking with Einstein)* festhielt.[162] Was uns jedoch an Kilovs Geschichte interessiert, ist die Frage, was mit seiner akademischen Leistung geschah, während er intensiv sein Gedächtnis

verbesserte. Im Rahmen seines Gehirntrainings wurde er von einem schwachen Schüler mit Aufmerksamkeitsdefizitstörung zum Absolventen mit höchster Auszeichnung einer anspruchsvollen australischen Universität. Bald wurde er an einer der Top-Universitäten des Landes zur Promotion zugelassen, an der er derzeit bei einem anerkannten Philosophen studiert.

Eine Erklärung für diese Verwandlung bieten die Forschungen von Henry Roediger, der an der Universität von Washington in Saint Louis das Memory Lab leitet. Im Jahr 2014 schickten Roediger und seine Mitarbeiter ein Team mit einer Reihe von kognitiven Tests zum Extreme Memory Tournament in San Diego. Sie wollten herausfinden, was diese Gedächtniselite von der allgemeinen Bevölkerung unterscheidet. »Wir stellten fest, dass einer der größten Unterschiede zwischen Denksportlern und uns anderen in einer kognitiven Fähigkeit liegt, die gar nicht direkt mit dem Gedächtnis zu tun hat, *sondern mit der Aufmerksamkeit*«, erklärte Roediger in einem Blogbeitrag der *New York Times* (Hervorhebung von mir).[163] Die fragliche Fähigkeit nennt sich »Aufmerksamkeitssteuerung« und beschreibt, wie gut der Proband sich auf wichtige Informationen fokussieren kann.

Eine Nebenerscheinung des Gedächtnistrainings ist also mit anderen Worten die Verbesserung Ihrer allgemeinen Konzentrationsfähigkeit. Diese Fähigkeit kann erfolgreich auf jede Aufgabe angewendet werden, die Deep Work erfordert. Wir können also schlussfolgern, dass Daniel Kilov nicht wegen seines preisgekrönten Gedächtnisses zum Top-Studenten wurde; vielmehr war es seine Bestrebung, dieses Gedächtnis zu verbessern, die ihm (zufällig) die Deep-Work-Gabe verlieh, die er für seinen akademischen Erfolg benötigte.

Für die hier beschriebene Strategie sind Sie aufgefordert, einen entscheidenden Teil von Kilovs Training zu übernehmen und damit

dieselben Verbesserungen Ihrer Konzentration zu erlangen. Insbesondere sollen Sie eine übliche, aber recht eindrucksvolle Fähigkeit aus dem Repertoire der meisten Denksportler erlernen: die Fähigkeit, sich ein gemischtes Kartendeck zu merken.

Die Technik zum Merken von Spielkarten, die ich Ihnen beibringen will, wurde von jemandem entwickelt, der einiges über diese spezielle Herausforderung weiß: Ron White, ein ehemaliger amerikanischer Gedächtnischampion und Weltrekordler im Kartenmerken.[164] Als Erstes legt White Wert darauf, dass professionelle Gedächtnissportler *niemals* versuchen, auswendig zu lernen, also einfach immer und immer wieder eine Information anzuschauen und Sie im Kopf zu wiederholen. Diese Vorgehensweise ist zwar beliebt bei ausgebrannten Studenten, aber sie verkennt die Funktionsmechanismen unseres Gehirns. Wir sind nicht dafür ausgelegt, abstrakte Informationen rasch zu verinnerlichen. Dafür sind wir richtig gut darin, uns an Szenen zu erinnern. Erinnern Sie sich mal an jüngeres denkwürdiges Ereignis Ihres Lebens: vielleicht die Teilnahme an der Eröffnungsveranstaltung einer Konferenz oder das Treffen mit einem Freund, den Sie eine Zeit lang nicht mehr gesehen haben. Versuchen Sie, die Szene so präzise wie möglich zu visualisieren. Die meisten Menschen können sich bei diesem Szenario überraschend lebhaft an das Ereignis erinnern – selbst wenn sie keine besondere Mühe aufgewendet haben, es sich zu diesem Zeitpunkt einzuprägen. Würden Sie systematisch die einzelnen Details in dieser Erinnerung zählen, wäre die Summe vermutlich überraschend groß. Mit anderen Worten, Ihr Gehirn kann rasch eine Vielzahl detaillierter Informationen behalten – wenn sie richtig gespeichert werden. Ron Whites Technik zum Merken von Spielkarten basiert auf dieser Erkenntnis.

Zur Vorbereitung auf diese umfangreiche Gedächtnisaufgabe empfiehlt White, dass Sie zunächst in Ihrem Gehirn das mentale Bild festigen, wie Sie durch fünf Räume Ihres Hauses gehen. Vielleicht kommen Sie durch die Tür herein, gehen durch den Eingangsflur, wenden sich dann zum Bad, gehen wieder hinaus und betreten das Gästezimmer, machen einen Abstecher in die Küche und steigen dann die Treppe in den Keller hinunter. Rufen Sie in jedem Zimmer ein klares Bild dessen hervor, was Sie sehen.

Sobald Sie diesen Rundgang durch eine wohlbekannte Örtlichkeit mühelos abrufen können, verankern Sie in Ihrem Gedächtnis eine Auswahl von zehn Gegenständen pro Raum. White rät dazu, dass diese Gegenstände groß (und dafür erinnerungswürdiger) sein sollen, zum Beispiel ein Schreibtisch, nicht ein Kugelschreiber. Als Nächstes legen Sie eine Reihenfolge fest, in der Sie sich diese Gegenstände in jedem Zimmer ansehen. Im Flur könnten Sie zum Beispiel die Türmatte betrachten, dann die Schuhe daneben, dann die Bank oberhalb der Schuhe und so weiter. Das sind zusammengenommen nur 50 Gegenstände, fügen Sie also zwei weitere hinzu, vielleicht in Ihrem Hinterhof, um auf die 52 zu kommen, die Sie später brauchen, wenn Sie all diese Bilder mit den Karten eines normalen Spiels verknüpfen.

Machen Sie diese mentale Übung eines Rundgangs durch die Räume und des Betrachtens der Gegenstände in jedem Raum in einer festgelegten Reihenfolge. Sie werden feststellen, dass diese Art des Behaltens viel einfacher ist als das Auswendiglernen, an das Sie sich vielleicht aus Ihrer Schulzeit erinnern, weil sie auf visuellen Vorstellungen von vertrauten Orten und Dingen beruht.

Der zweite Schritt zum Merken eines Kartendecks besteht darin, eine denkwürdige Person oder einen Gegenstand mit jeder der 52 möglichen Karten zu assoziieren. Um diesen Vorgang zu erleichtern, versuchen Sie irgendeine logische Verbindung zwischen den Karten und den

dazugehörigen Bildern herzustellen. White gibt das Beispiel einer Verknüpfung von Donald Trump mit dem Karo-König, weil die Karoform an Diamanten erinnert und diese für Reichtum stehen. Üben Sie diese Assoziationen ein, bis Sie eine beliebige Karte aus dem Spiel ziehen und sofort das damit verbundene Bild aufrufen können. Wie schon zuvor erleichtert die Verwendung von einprägsamen visuellen Vorstellungen und Assoziationen die Aufgabe der Herstellung dieser Verknüpfungen.

Die beiden oben erwähnten Schritte sind *vorbereitende* Schritte – Sie müssen sie nur einmal durchführen und können Sie dann beim Merken bestimmter Kartenspiele immer und immer wieder nutzen. Sobald diese Schritte getan sind, sind Sie bereit für das Hauptereignis: sich so schnell wie möglich die Reihenfolge von 52 Karten in einem frisch gemischten Spiel zu merken. Die Methode dabei ist ganz einfach. Beginnen Sie Ihren mentalen Rundgang durch Ihr Haus. Während Sie einem Gegenstand nach dem anderen begegnen, sehen Sie sich die nächste Karte des gemischten Decks an und stellen sich vor, dass die dazugehörige einprägsame Person oder Sache etwas Erinnerungswertes nahe diesem Gegenstand tut. Ist zum Beispiel der erste Gegenstand und Ort die Türmatte in Ihrem Flur und die erste Karte der Karo-König, könnten Sie sich Donald Trump vorstellen, wie er sich an der Türmatte Ihres Flurs den Straßenschmutz von seinen teuren Schuhen wischt.

Wandern Sie sorgfältig durch die Räume, und verknüpfen Sie die richtigen mentalen Bilder in der richtigen Reihenfolge mit den Objekten. Nachdem Sie ein Zimmer vollständig durchwandert haben, können Sie noch ein paar Mal hindurchgehen, um die Vorstellung zu festigen. Sobald Sie damit fertig sind, reichen Sie das Kartenspiel einem Freund und verblüffen ihn dadurch, dass Sie die Karten in der korrekten Reihenfolge aufzählen, ohne hinzuschauen. Dazu müssen Sie nichts weiter tun, als den gedanklichen

Rundgang noch einmal durchzuführen und jede einprägsame Person oder Sache mit ihrer korrespondierenden Karte verbinden, während Sie ihr Ihre Aufmerksamkeit zuwenden.

Wenn Sie diese Technik einüben, werden Sie wie viele Denksportler vor Ihnen feststellen, dass Sie sich am Ende ein ganzes Kartendeck in wenigen Minuten einprägen können. Wichtiger als Ihre Fähigkeit, Freunde zu beeindrucken, ist natürlich das Training, das solche Aktivitäten Ihrem Gehirn verschaffen. Das oben erwähnte Durchlaufen der Schritte erfordert, dass Sie Ihre Aufmerksamkeit auf ein eindeutiges Ziel bündeln, immer und immer wieder. Wie ein Muskel, der auf Gewichte reagiert, stärkt dies Ihre allgemeine Konzentrationsfähigkeit – und ermöglicht Ihnen, sich leichter in etwas zu vertiefen.

Es lohnt sich jedoch hervorzuheben, dass am Merken von Spielkarten nichts Besonderes ist. Jeder strukturierte Prozess, der ungeteilte Aufmerksamkeit erfordert, kann einen ähnlichen Effekt haben – sei es das Studium des Talmud, wie es Adam Marlin aus der Einleitung zu Regel Nr. 2 praktiziert, oder die produktive Meditation, oder der Versuch, aus dem Gedächtnis einen Song auf der Gitarre nachzuspielen (eine frühere Lieblingsbeschäftigung von mir). Mit anderen Worten, wenn Ihnen das Einprägen von Karten seltsam vorkommt, wählen Sie einen Ersatz aus, der ähnliche kognitive Anforderungen stellt. Das Entscheidende bei dieser Strategie sind nicht die Einzelheiten, sondern es ist die zugrunde liegende Vorstellung, dass Ihre Konzentrationsfähigkeit nur so groß ist wie Ihr Einsatz beim Trainieren.[165]

Regel Nr. 3: Verlassen Sie die digitalen sozialen Netzwerke

Der Autor und Berater für digitale Medien Baratunde Thurston führte im Jahr 2013 ein Experiment durch. Er beschloss, sich 25 Tage lang von seinem Online-Leben abzukoppeln: kein Facebook, kein Twitter, kein Foursquare (ein Dienst, der ihn 2011 zum »Mayor of the Year« ernannt hatte), nicht einmal E-Mails. Er brauchte die Pause. Thurston, der von seinen Freunden als »bestvernetzter Mensch der Welt« beschrieben wurde, hatte nach eigenen Zählungen über 59.000 Gmail-Korrespondenzen geführt und im Jahr vor seinem Experiment 1.500 Mal etwas bei Facebook gepostet. »Ich war ausgebrannt. Fertig. Alle. Platt«, erläuterte er.

Wir wissen von Thurstons Experiment, weil er in einem Leitartikel für das Magazin *Fast Company* darüber geschrieben hat, ironisch betitelt mit »#UnPlug«. Wie Thurston in seinem Artikel schilderte, dauerte es nicht lange, bis er sich an ein unvernetztes Leben gewöhnt hatte. »Am Ende der ersten Woche kam mir der ruhige Rhythmus meiner Tage schon viel weniger seltsam vor«, sagte er. »Ich fühlte mich weniger unter Druck, weil ich Neuigkeiten nicht erfuhr; ich spürte, dass ich immer noch existierte, obwohl ich keinerlei Nachweise meiner Existenz im Internet veröffentlicht hatte.« Thurston begann Gespräche mit Fremden. Er genoss seine Mahlzeiten, ohne sie bei Instagram zu posten. Er kaufte sich ein Fahrrad (»es erweist sich als einfacher, das Ding zu fahren, wenn man nicht gleichzeitig twittert«). »Das Ende kam viel zu schnell«, beklagte Thurston. [166]Aber er musste Start-ups führen und Bücher vermarkten, also nahm er nach 25 Tagen widerwillig seine Online-Präsenz wieder auf.

Baratunde Thurstons Experiment fasst eingängig zwei wichtige Punkte über die Beziehung unserer heutigen Gesellschaft zu sozialen Netzwerken wie Facebook, Twitter und Instagram sowie zu Infotainment-Seiten wie Business Insider und BuzzFeed zusammen – zwei Kategorien von Online-Ablenkungen, die ich im Folgenden kollektiv als »Netzwerk-Tools« bezeichnen werde. Der erste Punkt ist, dass wir zunehmend erkennen, wie diese Tools unsere Zeit fragmentieren und unsere Konzentrationsfähigkeit verringern. Diese Tatsache wird nicht mehr groß debattiert; wir alle nehmen sie wahr. Das ist für die unterschiedlichsten Leute ein echtes Problem, ganz besonders aber für jene, die versuchen, ihre Fähigkeit für Deep Work zu verbessern. In der vorherigen Regel habe ich beispielsweise mehrere Strategien beschrieben, mit denen Sie Ihren Fokus schärfen können. Diese Bemühungen werden erheblich erschwert, wenn Sie sich gleichzeitig verhalten wie Baratunde Thurston vor seinem Experiment und zulassen, dass Ihr Leben außerhalb dieser Übungen weiterhin ein ablenkungsintensives Durcheinander von Apps und Browsertabs bleibt. Die Willenskraft ist begrenzt, daher ist es umso schwerer, den Fokus auf etwas Wichtiges zu lenken, je mehr verlockende Tools um Ihre Aufmerksamkeit ringen. Um die Kunst des Deep Work zu meistern, müssen Sie daher die Kontrolle über Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit von den vielen Zerstreuungen zurückgewinnen, die sie zu stehlen versuchen.

Ehe wir jedoch den Kampf gegen diese Ablenkungen aufnehmen, müssen wir ein besseres Verständnis des Schlachtfeldes bekommen. Das bringt mich zum zweiten wichtigen Punkt, der aus Baratunde Thurstons Geschichte hervorgeht: der Machtlosigkeit, mit der Wissensarbeiter derzeit dieses Problem der Netzwerk-Tools und der Aufmerksamkeit diskutieren. Thurston fühlte sich von den Anforderungen dieser Tools an seine Zeit überrollt und sah keine andere Möglichkeit, als sich (vorübergehend) komplett aus dem Internet zurückzuziehen. Die Vorstellung, dass ein

drastisches Internet-Sabbatical[167] die einzige Alternative zu der von Social Media und Infotainment ausgelösten Ablenkung sei, greift in unserem gesellschaftlichen Diskurs immer mehr um sich.

Das Problem bei einer solchen binären Reaktion auf diese Thematik ist, dass die beiden Wahlmöglichkeiten viel zu extrem sind, um Nutzen zu bringen. Die Vorstellung, dem Internet den Rücken zu kehren, ist natürlich ein zu stark ausgestopfter Strohmann und für die meisten unrealistisch (es sei denn, Sie sind Journalist und schreiben einen Artikel über Ablenkung). Niemand sollte tatsächlich Baratunde Thurstons Vorbild folgen – und diese Realität ist die Rechtfertigung dafür, die einzige verbliebene Alternative zu wählen: unseren Zustand der Zerstreutheit als unvermeidlich zu akzeptieren. Bei aller Einsicht und Klarheit, die Thurston durch sein Internet-Sabbatical erzielte, dauerte es beispielsweise nach Beendigung seines Experiments nicht lange, bis er wieder in den fragmentierten Zustand hineingerutscht war, mit dem er begonnen hatte. An dem Tag, als ich mit dem Schreiben dieses Kapitels begann, nur sechs Monate nach dem Erscheinen von Thurstons Artikel in *Fast Company*, hatte der reformierte Netzwerker in den wenigen Stunden seit seinem Erwachen bereits ein Dutzend Tweets verschickt.[168]

Diese Regel soll uns aus unserem Trott herausholen, indem sie eine dritte Option vorhält: zu akzeptieren, dass diese Tools nicht von Grund auf schlecht sind und dass einige von ihnen für Ihren Erfolg und Ihre Zufriedenheit recht entscheidend sind, aber *gleichzeitig* auch zu akzeptieren, dass es eine höhere Hemmschwelle geben sollte, ehe Sie einer Website regelmäßig Zugang zu Ihrer Zeit und Ihrer Aufmerksamkeit erteilen (ganz zu schweigen von Ihren persönlichen Daten), und dass die meisten Menschen deshalb viel weniger solcher Tools verwenden sollten. Ich werde Sie also mit anderen Worten nicht auffordern, dem Internet

vollständig den Rücken zuzukehren, wie Baratunde Thurston es 2013 für 25 Tage tat. Aber ich fordere Sie auf, diesen Zustand zerstreuter Übervernetztheit abzulehnen, der ihn überhaupt erst zu diesem drastischen Experiment brachte. Es gibt ein Mittelfeld, und wenn Sie daran interessiert sind, eine Deep-Work-Gewohnheit zu entwickeln, müssen Sie alles tun, um dorthin zu gelangen.

Unser erster Schritt bei der Suche nach diesem Mittelfeld der Netzwerk-Tool-Auswahl besteht darin, den üblichen Entscheidungsprozess zu verstehen, den die meisten Internet-User durchlaufen. Im Herbst 2013 erhielt ich Einblick in diesen Prozess, weil ich einen Artikel darüber schrieb, warum ich nie bei Facebook war. Obwohl dieser Artikel als Erklärung und nicht als Anklage gedacht war, trieb er viele Leser in die Defensive und ließ sie mit Rechtfertigungen dafür reagieren, warum sie den Dienst nutzten. Einige Beispiele dafür:

- »Ursprünglich ging es mir bei Facebook um Unterhaltung. Ich kann sehen, was meine Freunde machen, lustige Bilder hochladen und schnelle Kommentare abgeben.«
- »[Ich weiß gar nicht], warum ich mich überhaupt angemeldet habe … Aus reiner Neugier trat ich einem Forum für Kurzgeschichten bei. [Dort] verbesserte ich meinen Schreibstil und schloss sehr schöne Freundschaften.«
- »[Ich nutze] Facebook, weil da eine Menge Leute sind, die ich noch aus der Highschool kenne.«[169]

Was mir an diesen Antworten auffällt (die repräsentativ sind für die große Menge von Rückmeldungen, die ich zu dem Thema erhielt): Sie sind überraschend unbedeutend. Ich will nicht bezweifeln, dass der erste Kommentator auf dieser Liste die Nutzung von Facebook unterhaltsam

findet, aber ich würde mal vermuten, dass er unter keinem ernstlichen Mangel an Unterhaltungsoptionen gelitten hat, ehe er sich für diesen Dienst anmeldete. Ich würde auch darauf wetten, dass dieser User sich die Langeweile erfolgreich vom Halse halten könnte, selbst wenn der Dienst plötzlich beendet würde. Im besten Falle hat Facebook den vielen bereits existierenden Unterhaltungsmöglichkeiten eine weitere (und unzweifelhaft sehr mittelmäßige) hinzugefügt.

Ein weiterer der hier zitierten Kommentatoren gab an, in einem Schreibforum Freundschaften geschlossen zu haben. Ich will die Existenz der Freunde nicht bezweifeln, aber wir können davon ausgehen, dass diese Freundschaften von oberflächlicher Natur sind – angesichts der Tatsache, dass sie auf dem Hin- und Herschicken von Kurznachrichten über ein Computernetzwerk basieren. Es spricht nichts gegen solche oberflächlichen Freundschaften, aber es ist wenig wahrscheinlich, dass sie den Mittelpunkt des sozialen Lebens dieses Users darstellen. Ähnliches gilt auch für den Kommentator, der wieder Kontakt zu Highschool-Freunden aufnimmt: Das ist eine nette Abwechslung, aber kaum entscheidend für sein soziales Leben oder seine Zufriedenheit.

Um eins klarzustellen: Ich versuche nicht, die zuvor festgestellten Vorteile schlechtzureden – Sie sind keineswegs illusionär oder fehlgeleitet. Ich will lediglich darauf hinweisen, dass diese Vorteile gering und ein wenig beliebig sind. (Würden Sie im Gegensatz dazu jemanden bitten, die Nutzung des Internets ganz allgemein oder die von E-Mail-Programmen zu rechtfertigen, wären die Argumente deutlich konkreter und überzeugender.) Auf diese Beobachtung könnten Sie erwidern, dass *Wert nun mal Wert ist*: Wenn Ihnen durch die Verwendung eines Dienstes wie Facebook ein Zusatznutzen entsteht – und sei er auch noch so klein –, warum sollten Sie ihn dann nicht mitnehmen? Ich nenne so ein Denken die *Jeder-Nutzen-*

zählt-Einstellung, denn es betrachtet jeden möglichen Vorteil als ausreichende Rechtfertigung für die Nutzung eines Netzwerk-Tools. Um genauer zu sein:

Die Jeder-Nutzen-zählt-Vorgehensweise für die Auswahl von Netzwerk-Tools: *Die Verwendung eines Netzwerk-Tools hat für Sie Berechtigung, sobald Sie irgendeinen möglichen Nutzen daraus ziehen können oder möglicherweise irgendetwas vermissen würden, wenn Sie es nicht verwendeten.*

Das Problem bei dieser Denkweise ist natürlich, dass sie alle Nachteile ignoriert, die mit diesem Tool in Zusammenhang stehen. Diese Dienste sind darauf angelegt, süchtig zu machen – sie ziehen Zeit und Aufmerksamkeit ab von Aktivitäten, die Ihre beruflichen und persönlichen Ziele direkter unterstützen (zum Beispiel Deep Work). Falls Sie diese Tools ausreichend nutzen, gelangen Sie irgendwann in den Zustand der ausgebrannten, übermäßig fragmentierten Vernetztheit, wie er Baratunde Thurston und Millionen andere quälte. An dieser Stelle begegnen wir der wahren Heimtücke des Jeder-Vorteil-zählt-Denkens. Die Anwendung von Netzwerk-Tools kann schädlich sein. Wenn Sie sich nicht bemühen, die Vor- und Nachteile gegeneinander abzuwägen, sondern stattdessen jeden denkbaren möglichen Nutzen als Rechtfertigung für die uneingeschränkte Nutzung eines Tools gelten lassen, lähmen Sie unwissentlich Ihre Fähigkeit, in einer Welt der Wissensarbeit erfolgreich zu sein.

Betrachtet man diese Schlussfolgerung objektiv, so ist sie keine große Überraschung. Im Kontext von Netzwerk-Tools haben wir uns an den Jeder-Nutzen-zählt-Gedanken gewöhnt. Aber wenn wir die Sache stattdessen mit etwas Abstand betrachten und diese Denkweise in den größeren Zusammenhang qualifizierter Arbeit stellen, wird sie plötzlich zu einer bizarren und nicht zeitgemäßen Herangehensweise für die Auswahl

von Tools. Mit anderen Worten, wenn Sie einmal die revolutionäre Rhetorik beiseite lassen, die mit allen internetbezogenen Themen einhergeht – das Gefühl, wie es in Teil 1 beschrieben wurde, dass Sie sich entweder vollständig für »die Revolution« einsetzen oder ein technikfeindlicher Griesgram sind –, werden Sie schnell erkennen, dass Netzwerk-Tools nichts Außergewöhnliches sind. Sie sind Werkzeuge, die sich nicht groß vom Hammer eines Schmieds oder dem Pinsel eines Künstlers unterscheiden und von qualifizierten Arbeitskräften genutzt werden, um ihre Arbeit besser erledigen zu können (und gelegentlich ihre Freizeit angenehmer zu gestalten). Im Verlauf der gesamten Geschichte waren qualifizierte Arbeitskräfte differenziert und skeptisch gegenüber ihren Begegnungen mit neuen Werkzeugen und der Entscheidung, ob sie sie nutzen sollen. Es gibt keinen Grund, warum Wissensarbeiter dasselbe nicht auch mit dem Internet tun sollten – die Tatsache, dass die qualifizierte Arbeit hier jetzt auch digitale Bits umfasst, ändert ja nichts an dieser Realität.

Um Ihnen deutlich zu machen, wie eine sorgfältigere Auswahl der Werkzeuge aussehen könnte, erscheint es sinnvoll, mit jemandem zu sprechen, der von der Arbeit mit (nicht digitalen) Werkzeugen lebt und für seinen Erfolg auf eine komplexe Beziehung zu diesen Tools angewiesen ist. Zum Glück für unsere Zwecke fand ich genau eine solche Person in einem schlaksigen englischen Major, der zu einem erfolgreichen nachhaltigen Landwirt wurde und (beinahe allzu treffend) Forrest Pritchard heißt.

Forrest Pritchard leitet Smith Meadows, einen familiengeführten Hof eine Stunde westlich von Washington – eine von vielen Farmen, die sich in den Tälern der Blue Ridge Mountains zusammendrängen. Bald nachdem seine Eltern das Land in seine Hände gelegt hatten, so erfuhr ich, nahm Pritchard

Abstand vom traditionellen monokulturellen Anbau und wandte sich dem damals noch neuen Konzept des reinen Weidefleischs zu. Der Bauernhof umgeht den Großhandel – Smith-Meadows-Steaks finden sich nicht im Supermarkt – und verkauft direkt an die Endverbraucher auf den lebhaften Bauernmärkten in der Metropolregion von Washington. Die Farm floriert in jeder Hinsicht in einer Branche, in der Kleinbetriebe sich nur selten lohnen. [170]

Zum ersten Mal traf ich Pritchard auf unserem lokalen Bauernmarkt in Takoma Park, Maryland, wo der Smith-Meadows-Stand gute Umsätze macht. Der Anblick Pritchards, der im Allgemeinen die meisten seiner Vorstadtkunden um einige Zentimeter überragt und die obligatorische ausgeblichene Baumwollkleidung der Bauern trägt, ist der eines mit seinen Händen arbeitenden Mannes, der Vertrauen in sein Gewerbe hat. Ich stellte mich ihm vor, weil die Landwirtschaft ein Beruf ist, der vom sorgfältigen Umgang mit Werkzeugen abhängt, und ich wollte gern verstehen, wie ein Facharbeiter in einem nicht digitalen Bereich diese entscheidende Aufgabe bewältigt.

»Das Heuen ist ein gutes Beispiel«, erzählte er mir, nicht lange nachdem wir über diese Thematik ins Gespräch gekommen waren. »Das ist ein Thema, mit dem ich Ihnen die Grundidee vermitteln kann, ohne allzu viel über die zugrunde liegende Wirtschaftslehre reden zu müssen.«

Als Pritchard Smith Meadows übernahm, so erklärte er, machte die Farm ihr eigenes Heu, um damit die Tiere während der Wintermonate zu füttern, in denen sie nicht auf die Weide können. Das Heu wird mit einem Ausrüstungsgegenstand namens Heuballenpresse gemacht: einem Gerät, das hinten an den Traktor gespannt wird und das getrocknete Gras komprimiert und zu Ballen presst. Wer an der Ostküste Tiere hält, hat gute Gründe, eine Heuballenpresse zu besitzen und zu betreiben: Die Tiere

brauchen Heu. Warum also Geld für »nachgekauftes« Futter ausgeben, wenn auf dem eigenen Grund und Boden gutes Gras kostenlos wächst? Wenn ein Landwirt also die Jeder-Nutzen-zählt-Denkweise von Wissensarbeitern hätte, würde er sich definitiv eine Heuballenpresse kaufen. Doch wie Pritchard mir erklärte (nachdem er sich präventiv schon mal für allfällige spitze Bemerkungen entschuldigte), würde ein Bauer eine derart simplizistische Vorgehensweise verwenden, »könnte ich die Tage zählen, bis auf seinem Grundstück das Zu-verkaufen-Schild stünde«. Wie die meisten Praktiker seines Handwerks verfolgt Pritchard stattdessen einen komplexeren Denkansatz bei der Einschätzung von Werkzeugen. Und nachdem er diesen Ansatz auf die Heuballenpresse angewendet hatte, verkaufte er sie ganz schnell: Smith Meadows kauft nun das gesamte Heu zu, das auf dem Hof benötigt wird.

Das ist der Grund dafür.

»Fangen wir mal damit an, die Kosten für das Heuen zu berechnen«, sagte Pritchard. »Da sind zunächst die Kosten fürs Benzin und für die Reparaturen und die Scheune, in der die Presse steht. Außerdem müssen auch Steuern dafür bezahlt werden.« Diese direkt messbaren Kosten waren allerdings der leichtere Teil seiner Entscheidung. Mehr Aufmerksamkeit verlangten dagegen die »Alternativkosten«. Wie er erklärte: »Wenn ich den ganzen Sommer hindurch Heu mache, kann ich nichts anderes tun. Zum Beispiel nutze ich diese Zeit jetzt, um [für den Verzehr bestimmtes] Geflügel zu züchten. Das erzeugt einen positiven Cashflow, denn ich kann es verkaufen. Darüber hinaus produzieren die Tiere Dünger, den ich zur Verbesserung meiner Anbauflächen nutzen kann.« Hinzu kommt die ebenso knifflige Einschätzung des Sekundärwertes eines gekauften Heuballens. Dazu sagte Pritchard: »Wenn ich Heu zukaufe, tausche ich Geld gegen tierisches Eiweiß sowie gegen Dünger (nachdem es das tierische

Verdauungssystem durchlaufen hat), was bedeutet, dass ich im Austausch gegen mein Geld auch mehr Nährstoffe für meine Anbauflächen erhalte. Zudem vermeide ich eine Verdichtung der Böden durch das Befahren mit schwerem Gerät während des gesamten Sommers.«

Bei seiner letztgültigen Entscheidung über die Heuballenpresse ging Pritchard über die direkten monetären Kosten hinaus, die im Großen und Ganzen ein Schlag ins Wasser waren, und richtete seine Aufmerksamkeit stattdessen auf das komplexere Thema der langfristigen Ertragsstärke seiner Felder. Aus den weiter oben beschriebenen Gründen kam Pritchard zu dem Schluss, dass der Zukauf von Heu zu gesünderen Böden führte. Und er fasste zusammen: »Die Fruchtbarkeit der Böden ist meine Basisvoraussetzung.« Aufgrund dieser Berechnung musste die Heuballenpresse verkauft werden.

Beachten Sie die Komplexität von Pritchards Werkzeugentscheidung. Diese Komplexität hebt eine wichtige Tatsache hervor: Die Vorstellung, dass irgendein Nutzen ausreicht, um Geld, Zeit und Aufmerksamkeit in ein Tool zu investieren, ist für Leute in seiner Branche geradezu lachhaft. *Natürlich* bringt eine Heuballenpresse Vorteile – *jedes* Werkzeug in einem Geschäft für landwirtschaftliche Geräte hat irgendetwas Nützliches zu bieten. Und *natürlich* bringt sie gleichzeitig auch Nachteile mit sich. Pritchard ging davon aus, dass diese Entscheidung viele Aspekte berücksichtigen musste. Er begann mit einer eindeutigen Grundvoraussetzung – in seinem Fall, dass die Fruchtbarkeit der Böden von fundamentaler Wichtigkeit für seinen beruflichen Erfolg ist – und baute auf dieser Grundlage auf, bis er letztlich eine Entscheidung darüber traf, ob er ein bestimmtes Werkzeug benutzen wolle.

Wenn Sie ein Wissensarbeiter sind – insbesondere einer, der sich für die Einführung einer Deep-Work-Gewohnheit interessiert –, sollten Sie Ihre

Werkzeugauswahl mit derselben Sorgfalt treffen wie andere qualifizierte Arbeitskräfte, zum Beispiel Landwirte. Im Folgenden werde ich versuchen, diese Einschätzungsstrategie zu verallgemeinern. Ich nenne dies die *Werkzeugauswahl nach Handwerkerart*, eine Bezeichnung, die betont, dass Werkzeuge letztlich Hilfsmittel sind, um die höheren Ziele des eigenen Handwerks zu erreichen.

Die Werkzeugauswahl nach Handwerkerart: *Bestimmen Sie die Kernfaktoren, die Erfolg und Zufriedenheit für Ihr berufliches und persönliches Leben ausmachen. Wählen Sie ein Tool nur dann aus, wenn seine positiven Auswirkungen auf diese Faktoren eindeutig die negativen Folgen überwiegen.*

Beachten Sie, dass die Werkzeugauswahl nach Handwerkerart das Gegenteil des Jeder-Nutzen-zählt-Ansatzes darstellt. Während die Einstellung, dass jeder Nutzen zählt, jegliche positive Folge als Rechtfertigung für die Verwendung eines Tools auffasst, erfordert die Handwerker-Variante, dass diese positiven Folgen Faktoren im Kern dessen beeinflussen, was für Sie wichtig ist, und die negativen Aspekte überwiegen.

Auch wenn der Handwerker-Ansatz die Schlichtheit der Jeder-Nutzen-zählt-Vorgehensweise ablehnt, ignoriert er doch nicht die Vorteile, die Menschen heutzutage zu Netzwerk-Tools greifen lassen, oder stellt irgendwelche Behauptungen darüber auf, was »gute« oder was »schlechte« Technologien sind: Er fordert lediglich dazu auf, jedem einzelnen Netzwerk-Tool dieselbe wohl erwogene, differenzierte Einschätzung zukommen zu lassen, denen Werkzeuge in anderen Gewerben während der gesamten Geschichte der qualifizierten Arbeit unterzogen wurden.

Die drei Strategien, die in dieser Regel folgen, sollen es Ihnen erleichtern, sich von der Jeder-Nutzen-zählt-Einstellung zu lösen und stattdessen die durchdachtere Handwerker-Philosophie anzuwenden, wenn es darum geht, Werkzeuge auszuwählen, die Anspruch auf Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit erheben. Dieser Leitfaden ist wichtig, weil der Handwerkeransatz nicht universell anwendbar ist. Herauszufinden, worauf es in Ihrem Leben am meisten ankommt, und dann zu versuchen, die Auswirkungen verschiedener Tools auf diese Faktoren abzuschätzen, lässt sich nicht auf eine einfache Formel reduzieren – diese Aufgabe erfordert Übung und einiges Experimentieren. Die folgenden Strategien bieten bei diesem Üben und Ausprobieren eine gewisse Struktur, indem sie Sie zwingen, Ihre Netzwerk-Tools aus vielen verschiedenen Blickwinkeln neu zu betrachten. Zusammengenommen sollten sie Ihnen dabei helfen, eine komplexere Beziehung zu Ihren Tools aufzubauen, die es Ihnen ermöglicht, genügend Kontrolle über Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit zurückzuerlangen, damit die restlichen Ideen in Teil 2 von Erfolg gekrönt sind.

Wenden Sie das Pareto-Prinzip auf Ihre Internetgewohnheiten an

Malcolm Gladwell ist kein Twitter-Nutzer. In einem Interview aus dem Jahr 2013 erklärte er, warum: »Wer sagt denn, dass meine Fans über Twitter von mir hören wollen?« Er scherzte: »Ich kenne eine Menge Leute, die lieber weniger von mir sehen würden.«[171] Michael Lewis, ein weiterer Autor mit Megabestsellern, verwendet den Dienst auch nicht und erklärte dies in *The Wire*: »Ich twittere nicht, ich benutze Twitter überhaupt nicht, ich könnte Ihnen nichtmal sagen, wie man eine Twitter-Nachricht liest oder findet.«[172] Und wie in Teil 1 erwähnt, macht der preisgekrönte *New-Yorker*-Autor George Packer ebenfalls einen Bogen um diesen Dienst und

konnte sich erst vor kurzem mit der Notwendigkeit eines eigenen Smartphones anfreunden.

Diese drei Autoren glauben nicht, dass Twitter nutzlos ist. Sie akzeptieren ohne Einschränkung, dass andere Autoren es nützlich finden. Packers Eingeständnis seiner Twitter-Abstinenz war tatsächlich die Reaktion auf einen unverfroren twitterfreundlichen Artikel des verstorbenen *New-York-Times*-Medienkritikers David Carr, in dem er voller Überschwang schrieb:

> *Und nun, beinahe ein Jahr später, hat Twitter mein Gehirn in Mus verwandelt? Nein, ich bin über mehr Dinge auf dem Laufenden, als ich jemals für möglich gehalten hätte, und statt eine halbe Stunde im Internet zu surfen, um nach Erleuchtung zu suchen, erhalte ich ein Gespür für die aktuellen Neuigkeiten und für die Reaktionen der Menschen darauf in der Zeit, die es dauert, bei Starbucks auf einen Kaffee zu warten.*[173]

Gleichzeitig sind jedoch Gladwell, Lewis und Packer der Meinung, dass der Dienst ihnen in ihren speziellen Situationen nicht annähernd genügend Vorteile bietet, um seine Nachteile auszugleichen. Lewis zum Beispiel sorgt sich, dass noch mehr Erreichbarkeit seine Energie aufsaugt und seine Fähigkeit verringert, großartige Geschichten zu recherchieren und zu schreiben: »Es ist erstaunlich, wie über die Maßen erreichbar die Leute sind. In meinem Leben gibt es eine Menge Kommunikation, die nicht bereichernd, sondern zehrend ist.«[174] Packer dagegen macht sich Gedanken über die Ablenkung: »Twitter ist Crack für Mediensüchtige.« Er geht sogar so weit zu erklären, Carrs Begeisterung über den Dienst sei »das erschreckendste Bild der Zukunft, das ich in diesem neuen Jahrzehnt bisher gelesen habe«.[175]

Wir müssen nicht darüber diskutieren, ob diese Autoren mit ihrer persönlichen Entscheidung, Twitter (und ähnlichen Tools) aus dem Weg zu gehen, richtig liegen, denn ihre Verkaufszahlen und Auszeichnungen sprechen für sich. Stattdessen können wir diese Entscheidungen als mutige Illustration der Werkzeugauswahl nach Handwerkerart verwenden. In einer

Zeit, da viele Wissensarbeiter – und besonders jene im kreativen Bereich – immer noch in der Jeder-Nutzen-zählt-Falle sitzen, ist es erfrischend, eine gereiftere Vorgehensweise bei der Auswahl solcher Dienste zu finden. Doch die Seltenheit dieser Beispiele erinnert uns daran, dass reife und vertrauenswürdige Einschätzungen dieser Art nicht leicht zu treffen sind. Erinnern Sie sich an die Komplexität des weiter oben erwähnten Gedankenprozesses, den Forrest Pritchard durchlaufen musste, um eine Entscheidung über die Heuballenpresse zu treffen: Für viele Wissensarbeiter und viele der Tools in ihrem Leben sind solche Entscheidungen von derselben Komplexität. Ziel dieser Strategie ist es daher, diesem Gedankenprozess eine gewisse Struktur zu verleihen – eine Möglichkeit, einen Teil der Komplexität zu verringern, wenn Sie entscheiden, welche Tools für Sie wirklich von Bedeutung sind.

Der erste Schritt dieser Strategie besteht darin, die wesentlichen hoch gesteckten Ziele sowohl in Ihrem beruflichen als auch in Ihrem privaten Leben zu identifizieren. Wenn Sie zum Beispiel Familie haben, könnten Ihre persönlichen Ziele umfassen, Ihre Kinder gut zu erziehen und einen organisierten Haushalt zu führen. In beruflicher Hinsicht hängen die Details dieser Ziele davon ab, womit Sie Ihren Lebensunterhalt bestreiten. Bei meiner eigenen Arbeit als Professor zum Beispiel verfolge ich zwei wichtige Ziele, zum einen ein guter Lehrer und ein hilfreicher Mentor für meine Studenten, zum anderen ein effektiver Forscher zu sein. Auch wenn Ihre Ziele sich wahrscheinlich davon unterscheiden, ist das Entscheidende, die Liste auf das Wichtigste zu beschränken und der Beschreibung ein angemessen hohes Niveau zu geben. (Falls Ihr Ziel einen spezifischen Schwerpunkt hat – »eine Million Umsatz machen« oder »ein halbes Dutzend Veröffentlichungen in einem Jahr schaffen« –, ist es für unseren

Zweck hier zu eng gefasst.) Wenn Sie fertig sind, sollten Sie eine kleine Zahl von Zielen sowohl für Ihr Berufs- als auch für Ihr Privatleben festgelegt haben.

Listen Sie für jedes davon die zwei bis drei wichtigsten Aktivitäten auf, die Ihnen dabei helfen, sich dem Ziel anzunähern. Diese Tätigkeiten sollten spezifisch genug sein, dass Sie sie sich genau vorstellen können. Andererseits sollten Sie allgemein genug sein, um nicht an ein einmaliges Ergebnis geknüpft zu sein. »Bessere Forschung betreiben« ist zum Beispiel zu allgemein (wie genau sieht »bessere Forschung« aus?), während »den Aufsatz über die Verbreitung geringerer Abgrenzungen rechtzeitig für den Vortrag auf der kommenden Konferenz fertigstellen« zu speziell ist (es handelt sich um ein einmaliges Ergebnis). Eine gute Aktivität in diesem Kontext wäre etwas wie »regelmäßig die aktuellsten Forschungsergebnisse auf meinem Wissensgebiet lesen und erfassen«.

Der nächste Schritt in dieser Strategie besteht darin, die von Ihnen aktuell verwendeten Netzwerk-Tools einer Betrachtung zu unterziehen. Gehen Sie für jedes dieser Tools gedanklich die von Ihnen festgelegten Schlüsselaktivitäten durch, und fragen Sie sich, ob die Verwendung des Tools einen *maßgeblich positiven Effekt*, einen *maßgeblich negativen Effekt* oder *wenig Effekt* auf Ihre regelmäßige und erfolgreiche Durchführung dieser Tätigkeit hat. Jetzt kommt die wichtige Entscheidung: Verwenden Sie dieses Werkzeug nur dann weiter, wenn Sie zu dem Schluss gekommen sind, dass es maßgeblich positive Auswirkungen hat und dass diese die negativen Auswirkungen überwiegen.

Zur Illustration dieser Strategie im Einsatz betrachten wir eine Fallstudie. Nehmen wir zu diesem Zweck an, dass Michael Lewis auf Nachfrage das folgende Ziel und die dazugehörigen wichtigen Aktivitäten für seine Karriere als Schriftsteller angeführt hätte.

Berufliches Ziel: gut geschriebene, erzählende Geschichten verfassen, die das Weltverständnis der Menschen verändern

Wesentliche Aktivitäten für die Zielerreichung:

- geduldig und intensiv recherchieren
- sorgfältig und zielgerichtet schreiben

Stellen wir uns nun vor, Lewis nutze diese Zielsetzung, um zu entscheiden, ob er Twitter nutzen will oder nicht. Im Rahmen unserer Strategie soll er die Auswirkungen von Twitter auf seine Kernaktivitäten ergründen, die er für die Zielerreichung festgelegt hat. Es gibt kein überzeugendes Argument dafür, dass Twitter Lewis bei irgendeiner dieser Tätigkeiten maßgeblich besser machen würde. Intensive Recherche bedeutet für Lewis, nehme ich an, dass er Wochen und Monate damit zubringt, eine kleine Zahl von Quellen ausfindig zu machen (er ist ein Meister der journalistischen Fähigkeit, über viele Sitzungen hinweg die Geschichte aus einer Quelle herauszuarbeiten), und sorgfältiges Schreiben erfordert natürlich die Abwesenheit von Ablenkungen. In beiden Fällen hat Twitter bestenfalls überhaupt keinen Effekt, im schlimmsten Fall ist er maßgeblich negativ, was von Lewis' Anfälligkeit für die suchterzeugenden Eigenschaften des Dienstes abhängt. Die Schlussfolgerung würde demzufolge lauten, dass Lewis Twitter nicht nutzen sollte.

Sie könnten an dieser Stelle einwenden, dass es konstruiert ist, unser Beispiel auf dieses eine Ziel zu beschränken, denn es lässt diejenigen Bereiche beiseite, in denen ein Dienst wie Twitter die besten Chancen zum Beisteuern von Nutzen besitzt. Gerade für Schreibende wird Twitter häufig als Tool dargestellt, das eine Verbindung zum Publikum ermöglicht und letztlich zu höheren Verkaufszahlen führt. Für einen Schriftsteller wie Michael Lewis dürfte die Vermarktung allerdings eher kein eigenes Ziel

darstellen, wenn er einschätzen soll, was in seinem beruflichen Leben von Bedeutung ist. Sein Ruf garantiert, dass er von äußerst einflussreichen Medien sehr ausführlich besprochen wird, *falls* sein Buch wirklich gut ist. Sein Fokus ist daher viel mehr produktiv auf das Ziel gerichtet, das bestmögliche Buch zu schreiben, anstatt ein paar zusätzliche Verkäufe durch ineffiziente autorengesteuerte Maßnahmen herauszuquetschen. Mit anderen Worten, die Frage ist nicht, ob Twitter irgendeinen erkennbaren Vorteil für Lewis hat; sie lautet vielmehr, ob die Nutzung von Twitter sich maßgeblich positiv auf die wichtigsten Tätigkeiten seines Berufslebens auswirkt.

Was ist mit weniger berühmten Autoren? In diesen Fällen kann die Buchvermarktung eine wichtigere Rolle bei der Zielerreichung spielen. Aber beim Festlegen der zwei oder drei wichtigsten Aktivitäten zur Erreichung dieses Ziels ist es unwahrscheinlich, dass jene Art von oberflächlichen Eins-zu-eins-Kontakten, die durch Twitter ermöglicht werden, es auf die Liste schaffen würde. Das ist eine einfache Rechenaufgabe. Stellen Sie sich vor, dass unser hypothetischer Autor täglich sorgfältig zehn individualisierte Tweets verschickt, an fünf Tagen pro Woche – von denen jeder eins zu eins einen neuen potenziellen Leser erreicht. Stellen Sie sich weiter vor, dass 50 Prozent der auf diese Weise kontaktierten Personen zu loyalen Fans werden, die definitiv das nächste Buch des Autors kaufen werden. Im Verlaufe der zwei Jahre, die es dauern könnte, dieses Buch zu schreiben, bringt dies 2.000 Verkäufe hervor – bestenfalls eine bescheidene Steigerung in einem Markt, bei dem sich Bestseller zwei- bis dreimal so häufig *pro Woche* verkaufen. Erneut lautet die Frage nicht, ob Twitter *irgendeinen* Nutzen bietet, sondern ob es *genügend* Vorteile bietet, um seine Beanspruchung Ihrer Zeit und Aufmerksamkeit (zwei Ressourcen, die für einen Autor von besonderem Wert sind) zu überwiegen.

Nachdem wir nun gesehen haben, wie sich ein Beispiel für diese Vorgehensweise im beruflichen Kontext anwenden lässt, wollen wir uns als nächstes dem potenziell bahnbrechenderen Setzen der persönlichen Ziele zuwenden. Insbesondere wollen wir diesen Ansatz auf eins der in unserer Gesellschaft allgegenwärtigsten und am heftigsten verteidigten Tools anwenden: auf Facebook.

Bei der Rechtfertigung der Facebook-Nutzung (oder der ähnlicher sozialer Netzwerke) zitieren die meisten Menschen ihre Wichtigkeit für ihr soziales Leben. Vor diesem Hintergrund wollen wir unsere Strategie anwenden, um herauszufinden, ob Facebook sich aufgrund seiner positiven Auswirkungen auf diesen Aspekt unserer persönlichen Zielsetzungen durchsetzen kann. Dazu arbeiten wir erneut mit einem hypothetischen Ziel und den wesentlichen dorthin führenden Aktivitäten.

Persönliches Ziel: enge und bereichernde Freundschaften mit einer Gruppe von Menschen pflegen, die mir wichtig sind

Wesentliche Aktivitäten für die Zielerreichung:

- regelmäßig Zeit für sinnvolle Verbindung mit denjenigen einräumen, die mir am wichtigsten sind (z. B. langes Gespräch, Mahlzeit, gemeinsame Aktivitäten)
- denjenigen etwas geben, die mir am wichtigsten sind (z. B. nicht unwesentliche Opfer bringen, die ihr Leben verbessern)

Nicht jeder wird dieses genaue Ziel oder die dahin führenden Aktivitäten teilen, aber ich hoffe, Sie räumen ein, dass sie für viele Menschen gelten. Machen wir nun einen Schritt zurück und wenden wir die Filterlogik unserer Strategie auf das Beispiel von Facebook im Kontext dieses persönlichen Ziels an. Natürlich bietet dieser Dienst alle möglichen Vorteile für Ihr soziales Leben. Um nur einige zu nennen, die häufig erwähnt

werden: Sie können Kontakt zu Menschen aufnehmen, die Sie schon länger nicht mehr gesehen haben, Sie können oberflächliche Kontakte zu Leuten pflegen, denen Sie nicht regelmäßig über den Weg laufen, Sie behalten wichtige Ereignisse im Leben anderer besser im Auge (zum Beispiel ob sie geheiratet haben oder wie ihr Baby aussieht), und Sie können Online-Communitys oder Gruppen beitreten, die Ihre Interessen teilen.

Das sind reale Vorteile, die Facebook unzweifelhaft bietet, aber keiner davon hat eine maßgeblich positive Auswirkung auf eine der beiden oben aufgeführten Schlüsselaktivitäten, die beide nur offline möglich sind und ein gewisses Bemühen erfordern. Unsere Strategie würde daher eine vielleicht überraschende, aber eindeutige Schlussfolgerung hervorbringen: Natürlich bietet Facebook Vorteile für Ihr soziales Leben, aber keiner davon ist wichtig genug für das, worauf es Ihnen in diesem Bereich wirklich ankommt, um zu rechtfertigen, dass Sie dem Dienst Zugang zu Ihrer Zeit und Ihrer Aufmerksamkeit gewähren.[176]

Um das klarzustellen, ich sage nicht, dass jeder aufhören sollte, Facebook zu nutzen. Vielmehr zeige ich, dass für diese spezielle (repräsentative) Fallstudie die hier vorgeschlagene Strategie nahelegen würde, sich von dem Dienst abzumelden. Ich kann mir allerdings auch andere plausible Szenarios vorstellen, die zu einem entgegengesetzten Schluss führen würden. Denken Sie beispielsweise an einen Studienanfänger. Für jemanden in dieser Situation mag es wichtig sein, neue Freundschaften zu seinen bestehenden Beziehungen hinzuzufügen. Zu den Aktivitäten, die dieser Student für seine Zielerreichung eines aktiven sozialen Lebens identifiziert, könnten daher auch Dinge gehören wie »viele Veranstaltungen besuchen und eine Menge verschiedene Leute kennenlernen«. Wenn dies eine Schlüsselaktivität ist und man an einer Universität studiert, hätte ein

Tool wie Facebook einen maßgeblich positiven Effekt und sollte verwendet werden.

Um ein anderes Beispiel zu geben: Stellen Sie sich einen Militärangehörigen vor, der in Übersee stationiert ist. Für diesen hypothetischen Soldaten ist es eine plausible Priorität, häufige oberflächliche Kontakte mit seinen zu Hause zurückgelassenen Freunden und Angehörigen zu pflegen, und sie könnte ebenfalls am besten durch soziale Netzwerke unterstützt werden.

Aus diesen Beispielen sollte deutlich geworden sein, dass diese Strategie, wenn sie wie beschrieben angewendet wird, viele Menschen dazu führen wird, ihre gegenwärtige Nutzung von Tools wie Facebook oder Twitter zu beenden – aber nicht jeden. Sie könnten an dieser Stelle über die Beliebigkeit klagen, dass nur eine kleine Zahl von Aktivitäten Ihre Entscheidung über derartige Tools bestimmen soll. Wie wir bereits festgestellt haben, hat Facebook beispielsweise viele Vorteile für Ihr soziales Leben; warum sollen Sie es also nicht mehr nutzen, nur weil es vielleicht nicht die geringe Anzahl von Tätigkeiten unterstützt, die Sie als die wichtigsten beurteilt haben? Entscheidend für das Verständnis ist hier jedoch, dass diese radikale Einschränkung von Prioritäten nicht willkürlich ist, sondern stattdessen auf einer Vorstellung beruht, die sich wiederholt in den verschiedensten Bereichen durchsetzen konnte, von der Kundenprofitabilität über die soziale Gerechtigkeit bis hin zur Vermeidung von Abstürzen bei Computerprogrammen.

Das Pareto-Prinzip[177]*: In vielen Fällen beruhen 80 Prozent eines gegebenen Effekts auf nur 20 Prozent der möglichen Ursachen.* [178]

Es kann zum Beispiel vorkommen, dass 80 Prozent des Gewinns eines Unternehmens durch nur 20 Prozent seiner Kunden generiert werden, dass

sich 80 Prozent des nationalen Vermögens auf 20 Prozent der reichsten Bürger verteilen oder dass 80 Prozent der Computerabstürze durch nur 20 Prozent der bekannten Bugs hervorgerufen werden. Es gibt eine formale mathematische Unterfütterung dieses Phänomens (eine 80-20-Aufteilung entspricht grob gesagt dem, was man erwarten kann, wenn man eine Potenzgesetz-Verteilung der Auswirkungen beschreibt – eine Form der Verteilung, die häufig auftaucht, wenn es um quantitative Messungen in der wirklichen Welt geht). Aber am nützlichsten ist es wohl bei heuristischer Anwendung als Erinnerung daran, dass in vielen Fällen die Ursachen für ein Ergebnis nicht gleichmäßig verteilt sind.

Im Folgenden nehmen wir an, dass dieses Gesetz auf die wichtigen Ziele in Ihrem Leben zutrifft. Wie wir bereits festgestellt haben, können viele unterschiedliche Aktivitäten zu Ihrer Zielerreichung beitragen. Das Pareto-Prinzip besagt allerdings, dass die wichtigsten rund 20 Prozent dieser Aktivitäten vermutlich den Großteil des Nutzens beisteuern. Wenn wir davon ausgehen, dass Sie vermutlich zwischen zehn und fünfzehn unterschiedliche potenziell nützliche Aktivitäten für jedes Ihrer Lebensziele aufführen könnten, besagt dieses Gesetz, dass die wichtigsten zwei oder drei dieser Aktivitäten – also jene Anzahl, auf die Sie sich im Rahmen dieser Strategie konzentrieren sollen – sich am meisten darauf auswirken, ob Sie bei Ihrer Zielerreichung erfolgreich sind oder nicht.

Doch selbst wenn Sie dieses Ergebnis akzeptieren, könnten Sie immer noch argumentieren, dass Sie die anderen 80 Prozent möglicherweise vorteilhafter Aktivitäten nicht ignorieren sollten. Es ist richtig, dass diese weniger wichtigen Tätigkeiten nicht annähernd so viel zu Ihrer Zielerreichung beitragen wie die obersten ein oder zwei, aber irgendeinen Nutzen können sie trotzdem bringen, also warum sollten sie nicht in der Kombination enthalten bleiben? Solange Sie die wichtigeren Aktivitäten

nicht ignorieren, kann es doch nicht schaden, auch die weniger wichtigen Alternativen zu verfolgen.

Dieses Argument übersieht jedoch den entscheidenden Punkt, dass alle Aktivitäten, unabhängig von ihrer Wichtigkeit, dieselben begrenzten Quellen Ihrer Zeit und Aufmerksamkeit anzapfen. Wenn Sie daher Tätigkeiten mit geringem Nutzen nachgehen, nehmen Sie die Zeit weg, die Sie Aktivitäten mit höherem Nutzen widmen könnten. Das ist ein Nullsummenspiel. Sie erhalten einen deutlich höheren Ertrag, wenn Sie Ihre Zeit in wirksame Aktivitäten investieren statt in wirkungslose. Je mehr Sie also den Letzteren nachgehen, desto geringer fällt Ihr Gesamtnutzen aus.

In der Welt des Business wird diese Gleichung verstanden. Aus diesem Grund ist es gar nicht ungewöhnlich, wenn ein Unternehmen unproduktive Klienten hinauswirft. Wenn 80 Prozent seines Umsatzes durch 20 Prozent seiner Kunden zustande kommt, kann es mehr Geld verdienen, indem es die Energie von dem umsatzschwachen Kunden umleitet, um der geringen Zahl lukrativer Kontakte bessere Leistungen bieten zu können. Jede Stunde, die auf die Letzteren verwendet wird, erzeugt mehr Umsatz als eine Stunde für die Ersteren. Dasselbe gilt auch für Ihre beruflichen und persönlichen Ziele. Wenn Sie die Zeit, die Sie mit wirkungsarmen Aktivitäten verbringen – zum Beispiel bei Facebook nach alten Freunden suchen – in Aktivitäten mit großer Wirkung umlenken – zum Beispiel einen guten Freund zum Essen einladen – sind Sie erfolgreicher bei der Erreichung Ihres Ziels. Gemäß dieser Logik geht es also nicht um den Verlust kleinerer potenzieller Vorteile, wenn Sie auf die Nutzung eines Netzwerk-Tools verzichten, sondern stattdessen darum, mehr aus den Aktivitäten herauszuholen, von denen Sie bereits wissen, dass sie große Vorteile einbringen.

Wenn wir nun wieder dorthin zurückkehren, wo wir angefangen haben, nämlich zu Malcolm Gladwell, Michael Lewis und George Packer, so

unterstützt Twitter nicht die 20 Prozent der Aktivitäten, die den Großteil des Erfolgs für ihre Autorenkarrieren ausmachen. Selbst wenn dieser Dienst für sich genommen einige kleinere Vorteile einbringen mag: Bei der Betrachtung ihrer Karrieren als Ganzes ist ihr Erfolg wahrscheinlicher, wenn sie Twitter nicht nutzen und diese Zeit in fruchtbarere Aktivitäten investieren, statt die Nutzung des Dienstes als eine weitere zu organisierende Aufgabe in ihren Tagesplan einzubauen. Sie sollten genauso sorgfältig auswählen, welchen Tools Sie erlauben, Ihre begrenzte Zeit und Aufmerksamkeit zu beanspruchen.

Verzichten Sie auf Social Media

Als Ryan Nicodemus beschloss, sein Leben zu vereinfachen, galt sein erstes Augenmerk seinen Besitztümern. Zu dieser Zeit lebte Ryan allein in einer geräumigen Drei-Zimmer-Eigentumswohnung. Jahrelang hatte er, getrieben vom Konsumzwang, sein Bestes getan, um die leeren Räume zu füllen. Jetzt war es an der Zeit, sein Leben von all diesem Krempel zurückzufordern. Seine Strategie war einfach zu beschreiben, aber radikal in ihrem Ansatz. Er verbrachte einen Nachmittag damit, alles in Kartons zu packen, was er besaß, als wolle er umziehen. Um das, was er ein »schwieriges Unterfangen« nannte, weniger unangenehm zu machen, bezeichnete er es als »Einpackparty« und erläuterte: »Eine Party ist doch für jeden irgendwie aufregender, oder?«[179]

Nachdem alles verpackt war, setzte Nicodemus in der folgenden Woche seinen ganz normalen Alltag fort. Wenn er etwas brauchte, das eingepackt war, holte er es heraus und stellte es dorthin zurück, wo es vorher gestanden hatte. Am Ende der Woche bemerkte er, dass die überwiegende Mehrzahl seiner Sachen unberührt in den Kartons verblieben war.

Also trennte er sich davon.

Im Verlauf unseres Lebens sammeln sich Gegenstände an, teilweise weil es beim Gedanken an ihre Entsorgung leicht ist, sich zu sorgen: »Was, wenn ich das eines Tages brauche?«, und diese Sorge dann als Entschuldigung zu nutzen, um den Gegenstand herumstehen zu lassen. Nicodemus' Einpackparty lieferte ihm den unumstößlichen Beweis, dass er den Großteil seiner Besitztümer *nicht* brauchte, und deshalb unterstützte sie sein Anliegen der Vereinfachung.

Die letzte Strategie gibt Ihnen eine systematische Methode an die Hand, sich zwischen all den Netzwerk-Tools zurechtzufinden, die derzeit Anspruch auf Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit erheben. Diese Strategie bietet Ihnen einen anderen, aber ergänzenden Ansatz zum Umgang mit denselben Problemstellungen und ist inspiriert von Ryan Nicodemus' Vorgehensweise, als er sich von seinen nutzlosen Besitztümern trennte.

Genauer gesagt fordert diese Strategie Sie dazu auf, das Äquivalent zur Einpackparty mit den Social-Media-Diensten vorzunehmen, die Sie gegenwärtig benutzen. Statt zu »packen«, halten Sie sich einfach *dreißig Tage* lang von ihnen fern. Von allen: Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Snapchat, Vine oder welcher Dienst auch immer gerade neue Popularität erlangt hat, seit ich diese Zeilen geschrieben habe. Deaktivieren Sie die Dienste nicht, und (das ist wichtig) erwähnen Sie online nicht, dass Sie aussteigen: Hören Sie einfach auf, sie zu nutzen, kalter Entzug. Falls jemand Sie über andere Wege kontaktiert und fragt, warum Sie Ihre Aktivitäten bei einem bestimmten Dienst eingestellt haben, können Sie es ihm erklären, aber erzählen Sie es den Leuten nicht von sich aus.

Nach dreißig Tagen dieser selbst auferlegten Netzwerkisolation stellen Sie sich die folgenden beiden Fragen zu jedem der Dienste, die Sie

vorübergehend verlassen haben:

1. Wären die letzten dreißig Tage deutlich besser gewesen, wenn ich diesen Dienst hätte verwenden können?
2. Hat es jemanden gekümmert, dass ich den Dienst nicht genutzt habe?

Wenn Ihre Antwort auf beide Fragen »Nein« lautet, wenden Sie diesem Dienst dauerhaft den Rücken. Ist Ihre Antwort dagegen ein klares »Ja«, kehren Sie zu seiner Nutzung zurück. Falls Ihre Antworten eingeschränkt oder nicht eindeutig ausfallen, liegt es an Ihnen, ob Sie die Nutzung wiederaufnehmen, auch wenn ich Sie dazu ermuntern würde, es bleiben zu lassen. (Sie können später immer noch dorthin zurückkehren.)

Diese Strategie ist besonders auf die sozialen Medien ausgerichtet, weil diese Dienste unter all den verschiedenen Netzwerk-Tools, die Anspruch auf Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit erheben können, besonders verheerend für Ihr Bemühen um konzentriertes Arbeiten sein können, falls Sie sie uneingeschränkt nutzen. Sie liefern Ihnen personalisierte Informationen, die einem unvorhersehbaren, unregelmäßigen Schema folgen – was ihnen ein enormes Suchtpotenzial verleiht und daher Ihren Bemühungen, sich geplant und erfolgreich auf etwas zu konzentrieren, großen Schaden zufügen kann. Angesichts dieser Gefährdung sollte man annehmen, dass es mehr Wissensarbeiter gibt, die vollständig darauf verzichten – insbesondere solche wie Computerprogrammierer oder Autoren, deren Lebensunterhalt explizit auf den Ergebnissen von Deep Work basiert. Aber das macht Social Media ja gerade so heimtückisch, dass die Unternehmen, die von Ihrer Aufmerksamkeit profitieren, mit einem geschickten Marketingcoup erfolgreich waren: unsere Gesellschaft davon zu überzeugen, dass sie etwas *verpasst*, wenn sie ihre Produkte nicht verwendet.

Diese Angst, etwas zu verpassen, hat offensichtliche Parallelen zu Nicodemus' Sorge, die umfangreichen Besitztümer in seinen Schränken könnten sich eines Tages als brauchbar erweisen, weshalb ich eine korrektive Strategie vorschlage, die Ähnlichkeiten zu seiner Einpackparty aufweist. Indem Sie einen Monat ohne diese Dienste zubringen, können Sie Ihre Angst vor dem Verpassen – von Ereignissen, von Gesprächen, von gemeinsamen gesellschaftlichen Erfahrungen – durch eine Dosis Realität ersetzen. Für die meisten Menschen bestätigt diese Realität etwas, das offensichtlich zu sein scheint, sobald man einmal den harten Kampf unternommen hat, sich von den Werbebotschaften zu befreien, die diese Tools umgeben: dass sie eigentlich gar nicht so wichtig für Ihr Leben sind.

Der Grund, warum ich Sie nicht auffordere, Ihr dreißigtägiges Experiment anzukündigen, ist der, dass zur Illusion mancher Menschen die Vorstellung gehört, *andere wollten hören, was sie zu sagen haben*, und dass diese enttäuscht sein könnten, wenn sie ihnen plötzlich ihre Kommentare vorenthalten. Ich formuliere das hier ein bisschen sarkastisch, aber das zugrunde liegende Gefühl ist gleichwohl verbreitet und sollte unbedingt berücksichtigt werden. Zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Zeilen beträgt die durchschnittliche Follower-Zahl eines Twitter-Users beispielsweise 208. [180] Wenn Sie wissen, dass über 200 Menschen sich freiwillig anhören, was Sie zu sagen haben, können Sie leicht die Überzeugung entwickeln, Ihre Aktivitäten bei diesem Dienst wären von Bedeutung. Aus meiner Erfahrung als jemand, der davon lebt, anderen die eigenen Ideen zu verkaufen, kann ich Ihnen sagen: Das ist ein überaus berauschendes Gefühl!

Aber nun kommt die Wahrheit über Publikum bei Social Media. Ehe diese Dienste existierten, war es harte, wettbewerbsstarke Arbeit, über Ihre unmittelbaren Freunde und Angehörigen hinaus eine Zuhörerschaft egal welcher Größe aufzubauen. Anfang der 2000er Jahre konnte zum Beispiel

jeder einen Blog einrichten, aber um nur eine Handvoll Besucher im Monat anzulocken, musste man die Arbeit investieren, eine Information zu vermitteln, die tatsächlich werthaltig genug war, um jemandes Aufmerksamkeit zu erregen. Diese Schwierigkeit kenne ich sehr gut. Mein erster Blog startete im Herbst 2003. Er trug den clever erdachten Namen *Inspiring Moniker*. Ich sinnierte darin über mein Leben als einundzwanzigjähriger Student. Es gab, wie ich peinlicherweise gestehen muss, lange Phasen, in denen er von niemandem gelesen wurde (und das meine ich wortwörtlich). In den folgenden zehn Jahren, einer Zeit, in der ich geduldig und mühsam die Gefolgschaft meines aktuellen Blogs *Study Hacks* von einer Handvoll Lesern auf Hunderttausende monatlich erweiterte, lehrte mich, dass es sehr, sehr harte Arbeit ist, die Aufmerksamkeit anderer Menschen zu erringen.

Nur dass es das heute nicht mehr ist.

Der rasche Aufstieg sozialer Medien wurde teilweise auch dadurch ausgelöst, davon bin ich überzeugt, dass sie diese Verbindung zwischen der harten Arbeit des Schaffens echten Mehrwerts und der positiven Belohnung durch Menschen, die Ihnen Aufmerksamkeit schenken, kurzschließen. Stattdessen haben sie diesen zeitlosen kapitalistischen Austausch durch eine oberflächliche kollektivistische Alternative ersetzt: *Ich beachte das, was du sagst, wenn du das beachtest, was ich sage – unabhängig von seinem Wert.* Ein Blog oder eine Zeitschrift oder eine Fernsehsendung mit Inhalten, wie sie typischerweise auf einem Facebook-Profil oder in einem Twitter-Feed zu finden sind, hätten im Durchschnitt keinerlei Publikum. Doch innerhalb der gesellschaftlichen Konventionen dieser Dienste ziehen dieselben Inhalte Aufmerksamkeit in Form von Likes und Kommentaren auf sich. Die implizite Vereinbarung, die diesem Verhalten zugrunde liegt, besagt, dass Sie als Gegenleistung für die (größtenteils unverdiente) Aufmerksamkeit

ihrer Freunde und Follower diesen Gefallen zurückerweisen, indem Sie ihnen (gleichermaßen unverdient) Aufmerksamkeit zurückschenken. *Ich »like« deinen aktuellen Status und du »likest« dafür meinen*. Diese Vereinbarung verleiht jedem eine scheinbare Wichtigkeit, ohne große Bemühungen zu erfordern.

Wenn Sie diesen Dienst ohne Ankündigung verlassen, können Sie die Realität Ihres Status als Contentlieferant auf die Probe stellen. Für die meisten Menschen und die meisten Dienste sind das ernüchternde Neuigkeiten – niemand außerhalb Ihres engsten Freundes- und Familienkreises wird auch nur bemerken, dass Sie sich abgemeldet haben. Mir fällt auf, dass ich irgendwie griesgrämig erscheine, wenn ich über dieses Thema spreche – gibt es noch einen anderen Weg, damit umzugehen? –, aber es ist wichtig anzusprechen, weil dieses Streben nach Selbstbedeutsamkeit eine wichtige Rolle spielt, wenn man Menschen davon überzeugen will, weiterhin gedankenlos ihre Zeit und Aufmerksamkeit zu fragmentieren.

Für manche Menschen gestaltet sich dieses dreißigtägige Experiment sicherlich schwierig und bringt eine Reihe von Problemen mit sich. Wenn Sie beispielsweise studieren oder eine Online-Persönlichkeit sind, wird die Abstinenz Ihr Leben komplizierter machen und bemerkt werden. Doch ich vermute, für die meisten ist das Nettoergebnis dieses Experiments wenn nicht eine maßgebliche Überholung ihrer Internetgewohnheiten, so doch zumindest eine kritischere Sicht auf die Rolle, die Social Media in ihrem Alltag spielen.

Diese Dienste sind nicht notwendigerweise der Lebenssaft unserer modernen vernetzten Welt, wie die Werbung behauptet. Es sind lediglich Produkte, entwickelt von privaten Unternehmen, großzügig finanziert, geschickt vermarktet und ultimativ darauf ausgerichtet, Ihre persönlichen

Daten und Interessenschwerpunkte zunächst zu erfassen und sie dann an Werbetreibende zu verkaufen. Sie können Spaß machen, aber im Plan Ihres Lebens und dessen, was Sie erreichen wollen, sind sie eine substanzlose Nichtigkeit, eine unbedeutende Ablenkung unter vielen, die Sie von Wesentlicherem abzubringen drohen. Oder vielleicht bilden soziale Medien den Kern Ihrer Existenz. Sie werden nicht herausfinden, wie es wirklich ist, ohne das Leben einmal ohne sie auszuprobieren.

Nutzen Sie das Internet nicht zur Unterhaltung

Arnold Bennett war ein englischer Schriftsteller, der zu Beginn des 20. Jahrhunderts geboren wurde – eine bewegte Zeit für die Wirtschaft seines Heimatlandes. Die industrielle Revolution, die schon seit Jahrzehnten auf Hochtouren lief, hatte inzwischen genügend zusätzliches Kapital aus den Ressourcen des Reiches herausgeholt, um eine neue Klasse zu schaffen: die Büroangestellten. Jetzt war es möglich, einen Beruf zu haben, bei dem man eine festgelegte Stundenzahl pro Woche in einem Büro verbrachte und als Gegenleistung ein konstantes Gehalt verdiente, das ausreichte, um eine Familie zu ernähren. Eine solche Lebensweise ist in unserer Zeit vollkommen normal, doch für Bennett und seine Zeitgenossen war sie neuartig und in vieler Hinsicht anstrengend. Bennetts Hauptsorge war, dass die Angehörigen dieser neuen Klasse die Gelegenheiten versäumten, die mit einem vollständigen Leben einhergehen.

»Nehmen wir den Fall eines Londoners, der von 10:00 bis 18:00 Uhr in einem Büro arbeitet und jeden Morgen und Nachmittag fünfzig Minuten braucht, um von seinem Haus zum Arbeitsplatz zu kommen«, schrieb Bennett 1910 in seinem Selbsthilfeklassiker *How to Live on 24 Hours a Day*. Dieser hypothetische Londoner Gehaltsempfänger, so stellte er fest, hat nur wenig mehr als sechzehn Stunden des Tages übrig, die nicht für die

Arbeit reserviert sind. Für Bennett ist das eine Menge Zeit, doch die meisten Menschen in dieser Situation erkennen tragischerweise nicht ihr Potenzial. Der »große und tiefgreifende Fehler, den mein typischer Mann im Hinblick auf seinen Tag begeht«, so führte er aus, sei, dass er, obwohl er nicht sonderlich viel Freude an seiner Arbeit hat (sondern sie als etwas betrachtet, das er »hinter sich bringen« muss), »diese Stunden zwischen 10:00 und 18:00 Uhr als ›den Tag‹ betrachtet, zu dem die zehn Stunden zuvor und die sechs Stunden danach nichts weiter darstellen als einen Prolog und einen Epilog«. Diese Einstellung verurteilt Bennett als »vollkommen unlogisch und ungesund«.

Was wäre die Alternative hierzu? Bennett regt an, dass sein typischer Mann seine sechzehn freien Stunden als »Tag im Tag« betrachte solle, und erklärt: »Während dieser sechzehn Stunden ist er frei; er ist kein Gehaltsempfänger; er ist nicht mit finanziellen Notwendigkeiten befasst; er ist genau so wie ein Mann mit privaten Einkünften.« Dementsprechend sollte der typische Mann diese Zeit nutzen, wie ein Aristokrat es täte: mit rigoroser Selbstvervollkommnung – einer Aufgabe, die laut Bennett in erster Linie das Lesen von herausragender Literatur und Poesie umfasst.[181]

Vor über einem Jahrhundert hat Bennett über dieses Thema geschrieben. Man sollte meinen, dass unser Denken über Freizeit sich in den dazwischen liegenden Jahrzehnten, in denen diese Mittelklasse zahlenmäßig weltweit explodiert ist, weiterentwickelt hat. Hat es aber nicht. Wenn überhaupt, ist die Qualität der Freizeit des durchschnittlichen 40-Stunden-Angestellten – besonders in meiner technikversierten Millenniumsgeneration – durch das Aufkommen des Internets und die dadurch geförderte Ökonomie der oberflächlichen Aufmerksamkeit weiter zurückgegangen und besteht inzwischen fast nur noch aus einer Abfolge zerstreuter Klicks auf digitale Unterhaltungsangebote des geringsten gemeinsamen Nenners. Wenn

Bennett heute noch mal ins Leben zurückkehren könnte, würde er vermutlich angesichts des fehlenden Fortschritts in diesem Bereich der menschlichen Weiterentwicklung in Verzweiflung versinken.

Um das klarzustellen, ich bin indifferent gegenüber der moralischen Untermauerung von Bennetts Argumentation. Seine Vision einer Erhebung von Geist und Seele der Mittelklasse durch die Lektüre von Gedichten und großartigen Büchern erscheint ein wenig antiquiert und klassizistisch. Doch die logische Grundlage seines Vorschlags, dass man die Zeit außerhalb der Arbeit sowohl gezielt nutzen kann als auch sollte, hat nach wie vor Gültigkeit – besonders im Hinblick auf das Ziel dieser Regel, nämlich die Auswirkung von Netzwerk-Tools auf Ihre Fähigkeit zu Deep Work zu reduzieren.

Um genauer zu sein, wir haben bei den bisher in dieser Regel besprochenen Strategien noch nicht viel Zeit auf eine Form der Netzwerk-Tools verwendet, die besonders entscheidend für das Ringen um Konzentration sind: unterhaltungsorientierte Websites mit dem Ziel, Ihre Aufmerksamkeit zu erlangen und möglichst lange aufrechtzuerhalten. Zum Zeitpunkt des Entstehens dieser Zeilen sind die beliebtesten Beispiele für solche Seiten Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider und Reddit. Die Liste wird ohne jeden Zweifel noch wachsen, aber was diese allgemeine Kategorie von Seiten gemeinsam hat, ist die Verwendung von sorgfältig formulierten Titelzeilen und leicht verdaulichen Inhalten, häufig durch Algorithmen verfeinert, um maximale Aufmerksamkeit zu erzielen.

Sobald Sie bei einem Artikel einer dieser Seiten gelandet sind, werden Sie durch Links im Text oder am Ende der Seite verlockt, einen anderen und dann noch einen anzuklicken. Jeder nur denkbare Trick der menschlichen Psychologie wird genutzt, um Sie am Ball zu halten, vom Aufführen »beliebter« oder »meistgelesener« Titel bis zur Nutzung faszinierender

Fotos. In diesem Moment beispielsweise lauten einige der beliebtesten Artikel auf BuzzFeed »17 Wörter, die rückwärts gelesen eine völlig andere Bedeutung haben« und »33 Hunde, die in jeder Hinsicht gewinnen«.

Diese Sites sind besonders schädlich, wenn der Arbeitstag vorüber ist, weil die Freiräume in Ihrem Zeitplan es ihnen möglich machen, zum zentralen Mittelpunkt Ihrer Freizeit zu werden. Während Sie Schlange stehen oder auf den Beginn einer Fernsehsendung warten oder Ihre Mahlzeit beenden, bieten sie eine kognitive Krücke, die gewährleistet, dass jeder Anflug von Langeweile eliminiert wird. Wie ich jedoch schon in Regel Nr. 2 sagte, ist ein solches Verhalten gefährlich, denn es schwächt die allgemeine Widerstandsfähigkeit Ihres Gehirns gegen Zerstreuung und macht Deep Work schwieriger, wenn Sie sich später konzentrieren wollen. Was die Sache noch verschlimmert: Für diese Netzwerk-Tools müssen Sie sich nicht anmelden, deshalb können Sie sie auch nicht aus Ihrem Leben entfernen, indem Sie sich wieder abmelden (was die beiden vorherigen Strategien irrelevant macht). Sie sind jederzeit verfügbar, nur einen raschen Klick entfernt.

Glücklicherweise hat Arnold Bennett die Lösung dieses Problems bereits vor hundert Jahren gefunden: Gestalten Sie Ihre Freizeit bewusster. Mit anderen Worten, diese Strategie regt an, dass sie sich für Ihre Entspannung nicht mit dem zufriedengeben, was gerade Ihre Aufmerksamkeit auf sich zieht, sondern stattdessen schon im Vorfeld über die Frage nachdenken, wie Sie den »Tag innerhalb des Tages« verbringen möchten. Suchterzeugende Websites der oben erwähnten Art gedeihen im Vakuum: Wenn Sie sich selbst für den Moment nichts zu tun geben, stellen sie jederzeit eine attraktive Option dar. Füllen Sie stattdessen diese freie Zeit mit etwas Wertvollerem, können sie nicht mehr so leicht Ihre Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

Es ist daher entscheidend, dass Sie sich im Voraus überlegen, was Sie mit Ihren Abenden und Wochenenden anfangen, noch ehe sie begonnen haben. Geregelte Hobbys sind geeignetes Futter für diese Stunden, denn sie erzeugen spezifische Aktivitäten mit spezifischen Zielen, um Ihre Zeit auszufüllen. Ein festgelegtes Lesepensum à la Bennett, bei dem Sie jeden Abend weiter in einer Reihe bewusst ausgewählter Bücher lesen, ist auch eine gute Option, ebenso wie natürlich Sport oder die (persönliche) Gesellschaft anderer Menschen.

In meinem eigenen Leben schaffe ich es zum Beispiel, während eines normalen Jahrs überraschend viele Bücher zu lesen, wenn man bedenkt, wie vielen Anforderungen ich als Professor, Autor und Vater unterliege (im Durchschnitt lese ich drei bis fünf Bücher gleichzeitig). Das ist deshalb möglich, weil es zu meinen vorausgeplanten Lieblingsfreizeitbeschäftigungen gehört, nach der Schlafenszeit meiner Kinder ein interessantes Buch zu lesen. Infolgedessen lasse ich mein Smartphone und meinen Computer und die von ihnen offerierten Ablenkungen zwischen dem Ende des Arbeitstages und dem nächsten Morgen im Allgemeinen links liegen.

Sie könnten nun befürchten, dass eine solche Strukturierung Ihrer Entspannungszeit dem eigentlichen Zweck des Entspannens zuwiderläuft, das nach der Auffassung vieler mit völliger Freiheit von Plänen und Verpflichtungen einhergeht. Wären Sie nicht nach einem durchgeplanten Abend am nächsten Arbeitstag erschöpft statt erfrischt? Bennett, das muss man ihm zugutehalten, hat diesen Einwand vorausgesehen. Seiner Argumentation zufolge missverstehen solche Befürchtungen, was den menschlichen Geist antreibt:

> *Was? Sie sagen, wenn Sie diesen sechzehn Stunden die gesamte Energie widmen, bleibt nur wenig für die acht Stunden Arbeit übrig? Keineswegs. Im Gegenteil, Sie werden damit den Wert der acht Arbeitsstunden deutlich erhöhen. Eine der wichtigsten Lektionen, die mein typischer Mann lernen*

muss, lautet, dass die geistigen Kapazitäten zu dauerhafter intensiver Aktivität in der Lage sind; sie ermüden nicht wie ein Arm oder ein Bein. Das Einzige, was sie wollen, ist Abwechslung – kein Ausruhen, außer im Schlaf.

Meiner Erfahrung nach trifft diese Analyse den Kern der Sache. Wenn Sie Ihrem Verstand während Ihrer gesamten wachen Stunden eine sinnvolle Beschäftigung geben, beschließen Sie den Tag erfüllter und beginnen den folgenden entspannter, als wenn sie ihm stattdessen erlauben, stundenlang in halb bewusstem und unstrukturiertem Internetsurfen zu dümpeln.

Fassen wir zusammen: Wenn Sie den süchtig machenden Ansturm von Unterhaltungsseiten auf Ihre Zeit und Aufmerksamkeit ein Ende setzen wollen, bieten Sie Ihrem Gehirn eine qualitätsvolle Alternative. Damit bewahren Sie sich nicht nur die Widerstandskraft gegen Ablenkung und die Konzentrationsfähigkeit, sondern erreichen vielleicht sogar Arnold Bennetts anspruchsvolles Ziel, vielleicht zum ersten Mal zu erfahren, was es bedeutet zu leben und nicht bloß zu existieren.

Regel Nr. 4: Legen Sie seichte Tümpel trocken

Im Sommer 2007 führte das Softwareunternehmen 37signals (heute heißt es Basecamp) ein Experiment durch: Es verkürzte die Arbeitswoche von fünf auf vier Tage. Die Mitarbeiter schienen mit einem Arbeitstag weniger dasselbe Pensum zu erfüllen, also führte man diesen Wechsel dauerhaft ein. Jedes Jahr von Mai bis Oktober arbeiten die 37signals-Mitarbeiter nur von Montag bis Donnerstag (mit Ausnahme des Kundendienstes, der immer noch die ganze Woche hindurch im Einsatz ist). Unternehmensmitgründer Jason Fried äußerte sich in einem Blogbeitrag wie folgt über diesen Entschluss: »Die Leute sollen das schöne Sommerwetter genießen.«[182]

Es dauerte nicht lange, bis ein Raunen durch die Businesspresse ging. Wenige Monate nachdem Fried die Entscheidung seines Unternehmens mitgeteilt hatte, dauerhaft die Vier-Tage-Woche einzuführen, verfasste die Journalistin Tara Weiss einen kritischen Artikel für *Forbes* unter dem Titel »Why a Four-Day Work Week Doesn’t Work«. Sie fasste ihr Problem mit dieser Strategie so zusammen:

> *40 Stunden in vier Tage zu packen ist nicht unbedingt eine effiziente Arbeitsmethode. Viele Menschen finden acht Stunden schon hart genug; wenn man von ihnen verlangt, noch zwei Stunden länger zu bleiben, könnte dies sowohl der Arbeitsmoral als auch der Produktivität schaden.*[183]

Fried antwortete schnell. In einem Blogbeitrag mit dem Titel »Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week« stimmt er Weiss Prämisse zunächst einmal zu, dass es für die Mitarbeiter tatsächlich anstrengend wäre, 40 Stunden Arbeit in vier Tage hineinzustopfen. Doch dies, so stellt er klar, ist nicht sein Bestreben. »Das Entscheidende an der Vier-Tage-Woche ist, *weniger Arbeit zu tun*«, schreibt er. »Es geht nicht um vier Zehn-Stunden-Tage … es geht um vier ganz normale Acht-Stunden-Tage.«

Das mag zunächst irritieren. Zuvor hatte Fried behauptet, dass seine Mitarbeiter an vier Tagen genauso viel geschafft bekommen wie an fünf. Jetzt dagegen sagt er, dass sie weniger Stunden arbeiten. Wie kann beides zutreffen? Der Unterschied, so stellt sich heraus, betrifft die Rolle von Shallow Work. Fried führt dies aus:

> *Nur sehr wenige Menschen arbeiten überhaupt acht Stunden am Tag. Sie können froh sein, wenn Sie zwischen all den Meetings, den Unterbrechungen, dem Internetsurfen, dem Büroklatsch und den persönlichen Angelegenheiten, die den typischen Arbeitstag durchdringen, ein paar gute Stunden haben.*
>
> *Weniger offizielle Arbeitsstunden pressen das Fett aus einer typischen Arbeitswoche. Sobald jeder weniger Zeit hat, seine Aufgaben erledigt zu bekommen, respektiert er diese Zeit deutlich mehr. Die Leute werden knauserig mit ihrer Zeit, und das ist gut so. Sie verschwenden sie nicht mit Unwichtigem. Wenn man weniger Stunden zur Verfügung hat, nutzt man sie im Allgemeinen klüger.*[184]

Mit anderen Worten, die Verkürzung der Arbeitswoche bei 37signals eliminierte überproportional die oberflächliche im Vergleich zur konzentrierten Arbeit, und da die Letztere weitgehend unberührt blieb, wurden die wichtigen Dinge weiterhin erledigt. Das Oberflächliche, das im Moment so dringend erscheinen kann, erwies sich als unerwartet verzichtbar.

Eine normale Reaktion auf dieses Experiment ist es, sich zu fragen, was wohl passiert wäre, wenn 37signals noch einen Schritt weiter gegangen wäre. Wenn die Abschaffung von Stunden oberflächlicher Arbeit sich nur so wenig auf die Ergebnisse auswirkte, was wäre dann, wenn man nicht nur Shallow Work abschafft, sondern diese neu entdeckte Zeit mit mehr konzentrierter Arbeit füllt? Zum Glück für unsere Neugier probierte das Unternehmen auch diese noch kühnere Idee bald aus.

Fried hatte sich immer schon für die Strategie von Technologieunternehmen wie Google interessiert, die ihren Mitarbeitern 20 Prozent der Zeit für die Arbeit an selbstbestimmten Projekten einräumen. Die Idee gefiel ihm zwar,

aber er vermutete, dass das Herausschneiden eines Tages aus einer ansonsten geschäftigen Woche nicht genügte, um jene Art von ununterbrochenem Deep Work zu fördern, die echte Durchbrüche hervorbringt. »Ich verglich fünf Tage am Stück mit fünf Tagen auf fünf Wochen verteilt«, erklärte er. »Unsere Theorie lautete also, dass wir bessere Ergebnisse erzielen würden, wenn die Leute eine lange Phase unterbrechungsfreier Zeit hätten.«[185]

Um diese Theorie zu überprüfen, führte 37signals etwas Radikales ein: Das Unternehmen gab seinen Beschäftigten *den gesamten Juni* frei, um intensiv an ihren eigenen Projekten zu arbeiten. Dieser Monat sollte frei bleiben von allen oberflächlichen beruflichen Verpflichtungen – keine Statusbesprechungen, keine Memos und, welch ein Segen, kein PowerPoint. Am Ende des Monats wurde im Unternehmen ein »Pitch Day« abgehalten, bei dem die Mitarbeiter die Ideen vorstellten, an denen sie gearbeitet hatten. In einem Artikel für die Zeitschrift *Inc*. bezeichnete Fried das Experiment als Erfolg. Der Pitch Day brachte zwei Projekte hervor, die wenig später in die Produktion gingen: eine bessere Abfolge von Tools für die Durchführung des Kundendienstes und ein Informationsvisualisierungssystem, mit dem das Unternehmen besser nachvollziehen kann, wie die Kunden seine Produkte nutzen. Diesen Projekten wird vorhergesagt, dem Unternehmen eine deutliche Wertsteigerung einzubringen, aber sie wären mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit *nicht* ohne die ungehinderte Deep-Work-Arbeitszeit entstanden, die den Mitarbeitern eingeräumt wurde. Ihr Potenzial auszuschöpfen erforderte Dutzende Stunden uneingeschränkten Einsatzes.

»Wie können wir es uns leisten, unser Geschäft einen Monat lang zum Stillstand zu bringen, um mit neuen Ideen ›herumzuspielen‹?«, fragte Fried rhetorisch. «Wie können wir es uns leisten, das nicht zu tun?«[186]

Das Experiment von 37signals unterstreicht eine wichtige Tatsache: Shallow-Work-Tätigkeiten, die immer mehr die Zeit und die Aufmerksamkeit von Wissensarbeitern dominieren, sind weniger entscheidend, als sie im Moment häufig zu sein scheinen. Das Nettoergebnis der meisten Unternehmen bliebe vermutlich unverändert, wenn man einen Großteil dieser Beschäftigungen abschaffte. Und wenn man diese seichte Arbeit nicht nur eliminiert, sondern zudem durch zusätzliche alternative Konzentration ersetzt, funktioniert das Geschäft nicht nur weiterhin, wie Jason Fried entdeckte, sondern es kann sogar noch erfolgreicher werden.

Diese Regel fordert Sie dazu auf, diese Erkenntnisse auf Ihr persönliches Berufsleben anzuwenden. Die folgenden Strategien sollen Ihnen dabei helfen, gnadenlos die Oberflächlichkeit in Ihrem aktuellen Zeitplan aufzuspüren, und sie dann auf ein Mindestmaß zu reduzieren – was Ihnen mehr Zeit lässt für das konzentrierte Arbeiten, auf das es letztlich am meisten ankommt.

Ehe wir uns jedoch in die Details dieser Strategien vertiefen, sollten wir uns mit der Tatsache abfinden, dass es für diesen Kampf gegen die Seichtigkeit Grenzen gibt. Der Wert von Deep Work überwiegt bei weitem den Wert von Shallow Work, aber das heißt nicht, dass Sie wie Don Quijote einen Plan anstreben sollen, bei dem Ihre *gesamte* Zeit nur dem Tiefgang gewidmet ist. Zum einen ist ein nicht unerheblicher Anteil von schlichten Tätigkeiten für die Aufrechterhaltung der meisten Wissensarbeitsplätze unerlässlich. Vielleicht können Sie es umgehen, alle zehn Minuten Ihren Maileingang zu überprüfen, aber Sie werden wahrscheinlich nicht lange überleben, wenn Sie nie auf wichtige Nachrichten antworten. In diesem Sinne sollten wir das

Ziel dieser Regel dahingehend verstehen, dass es die Anteile von oberflächlicher Arbeit in Ihrem Zeitplan zwar verringern, aber nicht vollständig ausmerzen soll.

Dann ist da noch das Problem der kognitiven Kapazität. Deep Work ist anstrengend, denn es bringt Sie an die Grenzen Ihrer Möglichkeiten. Leistungspsychologen haben ausgiebig untersucht, wie lange ein Individuum eine solche Anstrengung pro Tag aufrechterhalten kann.[187] In ihrer Grundlagenveröffentlichung über Deliberate Practice greifen Anders Ericsson und seine Mitarbeiter diese Studien auf. Sie stellen fest, dass für einen Neuling dieser Praktiken (dabei beziehen sie sich insbesondere auf ein Kind im frühen Stadium der Beherrschung einer ausgereiften Fähigkeit) eine Stunde pro Tag eine vernünftige Grenze darstellt. Für jene, die mit den Anstrengungen solcher Aktivitäten schon vertrauter sind, lässt sich diese Grenze auf rund vier Stunden ausdehnen, aber kaum darüber hinaus.[188]

Daraus folgt, wenn Sie Ihre Deep-Work-Grenze für den Tag erreicht haben, werden Sie nur noch geringe Erfolge erzielen, falls Sie versuchen, mehr davon hineinzupacken. Shallow Work stellt daher keine Gefahr dar, es sei denn, Sie lassen es gegenüber der für Deep Work eingeplanten Zeit überhandnehmen. Dieser Vorbehalt mag zunächst optimistisch erscheinen. Ein typischer Arbeitstag hat acht Stunden. Selbst der versierteste Anwender von Deep Work kann nicht mehr als vier Stunden in tiefer Konzentration zubringen. Demzufolge können Sie problemlos die Hälfte des Tages mit leichten Tätigkeiten verbringen, ohne dass es sich schädlich auswirkt. Die Gefahr, die diese Analyse jedoch übersieht, ist, wie mühelos diese Zeit verbraucht werden kann, insbesondere wenn Sie mal die Auswirkungen von Meetings, Besprechungen, Telefonanrufen und anderen geplanten

Ereignissen betrachten. In vielen Berufen können diese Zeitfresser Ihnen überraschend wenig Raum für ein vertieftes Arbeiten lassen.

Meine Tätigkeit als Professor beispielsweise ist traditionell weniger von solchen Verpflichtungen belastet, aber trotzdem nehmen sie oft große Mengen meiner Zeit in Anspruch, besonders während des Semesters. Wenn ich zum Beispiel einen beliebigen Tag des letzten Semesters betrachte (ich schreibe dies während eines ruhigen Sommermonats), dann sehe ich, dass ich von elf bis zwölf eine Besprechung hatte und eine weitere von eins bis halb zwei, und von drei bis fünf habe ich ein Seminar gehalten. Mein achtstündiger Arbeitstag ist in diesem Beispiel bereits auf vier Stunden reduziert. Selbst wenn ich die gesamte verbleibende oberflächlicher Beschäftigungen (E-Mails, Büroaufgaben) in eine einzige halbe Stunde hineinquetsche, hätte ich das Ziel der täglichen vier Stunden Deep Work dennoch verfehlt. Anders gesagt, selbst wenn wir es nicht schaffen, einen ganzen Tag im Zustand herrlicher Konzentration zu verbringen, sollte diese Tatsache das Verringern von oberflächlicher Arbeit nicht weniger zwingend machen, denn der typische Arbeitstag des Wissensarbeiters ist stärker fragmentiert, als mancher glaubt.

Zusammenfassend möchte ich Sie auffordern, Shallow Work sehr kritisch zu betrachten, denn seine Schädlichkeit wird häufig massiv unter- und seine Wichtigkeit massiv überschätzt. Diese Art von Arbeit ist unvermeidlich, aber Sie müssen sie auf ein Maß beschränken, das Sie nicht in Ihrer Fähigkeit beeinträchtigt, von jenen konzentrierteren Arbeitsphasen zu profitieren, die letztlich Ihren Erfolg ausmachen. Die folgenden Strategien bieten Ihnen eine Hilfestellung, mit diesen Fakten umzugehen.

Planen Sie jede Minute Ihres Tages

Falls Sie zwischen 25 und 34 Jahren alt sind und in England leben, sehen Sie wahrscheinlich mehr fern, als Ihnen bewusst ist. Im Jahre 2013 befragte die britische Rundfunk- und Fernsehbehörde Nutzer nach ihren Gewohnheiten. Die 25- bis 34-Jährigen, die an der Umfrage teilnahmen, schätzten, dass sie zwischen fünfzehn und sechzehn Stunden in der Woche fernsahen. Klingt viel, ist aber tatsächlich eine erhebliche Unterschätzung. Das wissen wir deshalb, weil wir im Hinblick auf die Fernsehgewohnheiten Zugang zur unverfälschten Wahrheit besitzen. Das Broadcasters' Audience Research Bord (das britische Äquivalent zur amerikanischen Nielsen Company) hat Messgeräte in einer repräsentativen Stichprobe von Haushalten installiert. Diese Geräte zeichnen ohne Vorurteil oder Wunschdenken genau auf, wie viel die Leute tatsächlich fernsehen. Die 25- bis 34-Jährigen, die dachten, sie würden fünfzehn Stunden pro Woche gucken, sahen, wie sich herausstellte, über achtundzwanzig Stunden fern. [189]

Eine solche fehlerhafte Einschätzung des Zeitaufwands ist keineswegs auf britische Fernsehgewohnheiten beschränkt. Bei der Betrachtung der Selbsteinschätzung verschiedener Gruppen im Hinblick auf verschiedene Verhaltensweisen halten sich hartnäckig ähnliche Diskrepanzen. Die Business-Autorin Laura Vanderkam führte in einem Artikel des *Wall Street Journal* zu diesem Thema etliche weitere Beispiele auf.[190] Eine Umfrage der National Sleep Foundation ergab, dass die Amerikaner annehmen, im Durchschnitt um die sieben Stunden pro Tag zu schlafen. Die American Time Use Survey, bei der die tatsächliche Schlafdauer gemessen wurde, korrigierte diese Zahl auf 8,6 Stunden. Eine weitere Studie stellte fest, dass Menschen, die 60 bis 64 Stunden wöchentlich zu arbeiten angaben, tatsächlich im Schnitt eher 44 Stunden in der Woche arbeiteten, während jene, die behaupteten, über 75 Stunden zu arbeiten, weniger als 55 Stunden bei der Arbeit verbrachten.

Diese Beispiele beleuchten einen wichtigen Punkt: Wir verbringen einen Großteil des Tages auf Autopilot – wir verschwenden nicht viele Gedanken daran, was wir mit unserer Zeit anstellen. *Das ist ein Problem*. Es lässt sich nur schwer vermeiden, dass die Seichtigkeit in jeden Winkel Ihres Zeitplans hineinkriecht, wenn Sie nicht kompromisslos Ihre gegenwärtige Balance zwischen Deep Work und Shallow Work ins Auge fassen und dann die Gewohnheit annehmen, vor dem Handeln innezuhalten und sich zu fragen: »Was ist jetzt am sinnvollsten?« Die in den folgenden Absätzen beschriebene Strategie soll Sie zu diesem Verhalten zwingen. Die Idee mag Ihnen anfangs extrem vorkommen, aber sie wird sich bald als unverzichtbar erweisen für Ihr Bestreben, in vollem Umfang den Wert von Deep Work auszuschöpfen: *Planen Sie jede Minute Ihres Tages.*

Mein Vorschlag lautet folgendermaßen: Schlagen Sie zu Beginn jeden Arbeitstages eine neue linierte Doppelseite eines Notizbuchs auf, das Sie nur diesem Zweck widmen. Tragen Sie links in jede zweite Zeile eine Stunde des Tages ein, und decken Sie dabei alle Stunden ab, die üblicherweise Ihren Arbeitstag ausmachen. Und jetzt kommt der wichtige Teil: Unterteilen Sie die Stunden Ihres Arbeitstages in Blöcke, und teilen Sie diesen Blöcken Aktivitäten zu. Zum Beispiel könnten Sie die Zeit zwischen 09:00 und 11:00 Uhr für das Verfassen der Pressemitteilung für einen Kunden reservieren. Zeichnen Sie dazu ein Kästchen um die zu diesen Stunden gehörenden Zeilen, und schreiben Sie »Pressemitteilung« hinein. Nicht jeder Block muss einer Arbeitsaufgabe gewidmet sein. Es kann Blöcke für das Mittagessen oder für Erholungspausen geben. Um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten, sollte die Mindestlänge eines Blocks 30 Minuten betragen (also eine Zeile auf Ihrer Seite). Das bedeutet zum Beispiel, dass Sie anstelle lauter kleiner Kästchen für jede kleine Aufgabe

in Ihrem Tagesplan – *E-Mail vom Chef beantworten*, *Rückerstattungsformular abschicken*, *Carl um Bericht bitten* – ähnliche Dinge in einem allgemeineren Aufgabenblock zusammenfassen können. In diesem Fall könnte es sich für Sie als nützlich erweisen, eine Linie zwischen dem Aufgabenblock und der geöffneten rechten Seite des Notizbuches zu ziehen, auf der Sie alle kleinen Aufgaben eintragen können, die Sie innerhalb dieses Blocks erledigen möchten.

Wenn Sie mit dieser Tagesplanung fertig sind, sollte jede Minute Teil eines Blocks sein. Sie haben de facto jeder Minute Ihres Arbeitstages eine Aufgabe zugeteilt. Im Verlaufe Ihres Tages nutzen Sie nun diesen Plan als Leitlinie.

An dieser Stelle geraten natürlich die meisten Menschen in Schwierigkeiten. Zwei Dinge können (und werden wahrscheinlich) bei Ihrem Plan schiefgehen, während der Tag voranschreitet. Das erste ist, dass sich Ihre Schätzungen als falsch erweisen. Vielleicht haben Sie zum Beispiel zwei Stunden für das Verfassen der Pressemitteilung eingeplant, aber tatsächlich dauert es zweieinhalb Stunden. Das zweite Problem ist, dass Sie unterbrochen werden und neue Pflichten unerwartet auf Sie zukommen. Auch diese Ereignisse durchbrechen Ihre Planung.

Das ist in Ordnung. Wenn Ihr Plan umgeworfen wird, sollten Sie sich zum nächsten verfügbaren Zeitpunkt ein paar Minuten einräumen, um einen überarbeiteten Plan für die an diesem Tag verbleibende Arbeitszeit zu erstellen. Sie können eine neue Seite aufschlagen. Sie können Blöcke ausradieren und neu zeichnen. Oder machen Sie es so wie ich: Streichen Sie die Blöcke für den Rest des Tages durch, und zeichnen Sie rechts davon neue Blöcke auf die Seite (ich gestalte meine Blöcke schmal, damit ich Platz für mehrere Überarbeitungen habe). An manchen Tagen kann es vorkommen, dass Sie Ihren Plan ein halbes Dutzend Mal überarbeiten

müssen. Verzweifeln Sie nicht, wenn das passiert. Ihr Ziel besteht nicht darin, um jeden Preis an einem vorgegebenen Plan festzuhalten; es lautet vielmehr, jederzeit einen bewussten Überblick darüber zu haben, was Sie mit Ihrer verstreichenden Zeit tun – selbst wenn diese Entscheidungen im Laufe des Tages immer und immer wieder überarbeitet werden müssen.

Wenn Sie feststellen, dass Planänderungen Sie in ihrer Häufigkeit überwältigen, gibt es ein paar Taktiken, um mehr Stabilität hineinzubringen. Zunächst sollten Sie sich darüber bewusst sein, dass Sie anfangs *fast sicher* falsch einschätzen, wie viel Zeit Sie für die meisten Dinge benötigen. Wer sich neu mit dieser Gewohnheit befasst, neigt dazu, seinen Plan als eine Inkarnation des Wunschdenkens zu betrachten – ein Best-Case-Szenario für den Tag. Im Laufe der Zeit sollten Sie sich bemühen, die Zeiten, die Sie für eine Aufgabe benötigen, exakt (wenn nicht sogar in gewisser Weise konservativ) vorauszusagen.

Die zweite hilfreiche Taktik ist die Verwendung von überschüssigen vorbehaltlichen Blöcken. Wenn Sie sich nicht sicher sind, wie lange eine bestimmte Aktivität dauern kann, zeichnen Sie die erwartete Zeit ein und fügen Sie einen zusätzlichen Block hinzu, der einen doppelten Zweck hat. Wenn Sie mehr Zeit für die vorangehende Tätigkeit brauchen, nutzen Sie diesen zusätzlichen Block, um daran weiterarbeiten zu können. Wenn Sie die Tätigkeit jedoch pünktlich beenden, haben Sie bereits eine alternative Verwendung für den zusätzlichen Block eingetragen (zum Beispiel irgendeine nicht so dringende Aufgabe). Das ermöglicht Ihnen den Umgang mit Unvorhersehbarem in Ihrem Tagesablauf, ohne dass Sie ständig den Plan in Ihrem Notizbuch verändern müssen. Um zu unserem Pressemitteilungsbeispiel zurückzukehren, könnten Sie also zwei Stunden für das Verfassen der Pressemitteilung einplanen, dann aber einen zusätzlichen einstündigen Block hinzufügen, den Sie nötigenfalls ebenfalls

für das Schreiben der Mitteilung verwenden und ansonsten nutzen, um Ihre E-Mails abzuarbeiten.

Die dritte Taktik, die ich hier vorschlagen möchte, besteht in einem liberalen Umgang mit den Aufgabenblöcken. Verteilen Sie viele davon über Ihren Tag, und machen Sie sie länger als nötig, um die morgens von Ihnen geplanten Aufgaben erledigen zu können. Viele Ereignisse treten während des typischen Arbeitstages eines Wissensarbeiters ein: Wenn Sie sich regelmäßig Zeitblöcke einplanen, um sich um diese Überraschungen zu kümmern, sorgen Sie für einen reibungslosen Ablauf.

Ehe ich es Ihnen überlasse, diese Strategie in die Praxis umzusetzen, möchte ich noch auf einen häufigen Einwand eingehen. Wenn ich anderen den Wert des täglichen Planens vorstelle, haben sie oft Bedenken, dass ein solcher Grad der Vorausplanung eine belastende Einschränkung darstellen könnte. Dies ist zum Beispiel der Kommentar eines Lesers namens Joseph zu einem Blogbeitrag, den ich zu diesem Thema verfasst habe:

> *Ich glaube, Sie unterschätzen die Rolle der Ungewissheit bei weitem … Ich fürchte, dass die Leser diese Beobachtungen allzu ernst nehmen, bis hin zu einer geradezu besessenen (und ungesunden) Beziehung zu ihrem Zeitplan, der die Bedeutsamkeit des Minutenzählens weitaus höher bewertet als das Sich-Versenken in eine Tätigkeit, was für Künstler oft die einzig sinnvolle Vorgehensweise ist.*[191]

Ich verstehe diese Bedenken, und Joseph ist gewiss nicht der Erste, der sie äußert. Glücklicherweise lassen sie sich aber leicht zerstreuen. Bei meiner eigenen Tagesplanung habe ich, zusätzlich zum regelmäßigen Einplanen maßgeblicher Zeitblöcke für spekulative Gedanken und Diskussionen, die Regel eingeführt, wenn ich über eine wichtige Erkenntnis stolpere, ist dies ein absolut zulässiger Grund, den Rest meines Tagesplans zu ignorieren (mit Ausnahme natürlich von Dingen, die nicht ausgelassen werden

können). Ich bleibe dann ganz bei dieser unerwarteten Einsicht, bis sie an Schwung verliert. An diesem Punkt trete ich einen Schritt zurück und erstelle meinen Plan neu für die noch verbleibende Zeit des Tages.

Mit anderen Worten, ich lasse Spontanität in meinem Plan nicht nur zu; ich befürworte sie sogar. Josephs Kritik geht von der irrtümlichen Vorstellung aus, das Ziel des Plans sei es, Ihr Verhalten in ein rigides Schema zu zwingen. Diese Art der Planung hat aber nichts mit Einschränkung zu tun, sondern mit Bedachtsamkeit. Es ist eine einfache Gewohnheit, die Sie dazu zwingt, sich im Verlauf des Tages immer wieder einen Augenblick Zeit zu nehmen und zu fragen: »Was kann ich Sinnvolles mit der mir verbleibenden Zeit anstellen?« Es ist die Gewohnheit des Fragens, die Ergebnisse hervorbringt, nicht Ihr unverbrüchlicher Glaube an die Antwort.

Ich würde sogar behaupten, dass jemand, der diese Kombination anwendet aus präziser Planung und der Bereitschaft, den Plan nach Bedarf zu verändern oder zu modifizieren, vermutlich *mehr* kreative Erkenntnisse hat als jemand, der einem traditionelleren »spontanen« Ansatz folgt, bei dem der Tag offen und unstrukturiert vor ihm liegt. Ohne eine Struktur gleitet Ihre Zeit leicht ins Seichte ab – E-Mails, Social Media, Internetsurfen. Diese Art oberflächlicher Beschäftigungen ist zwar im Moment befriedigend, aber sie bringt keine Kreativität hervor. Mit einer Struktur dagegen können Sie sicherstellen, dass Sie regelmäßig Blöcke einbauen, um über eine neue Idee nachzugrübeln oder um konzentriert an einer schwierigen Aufgabe zu arbeiten oder um innerhalb eines festen Zeitrahmens Ideen zu sammeln – die Art von Engagement, die mit größerer Wahrscheinlichkeit Innovationen anstößt. (Erinnern Sie sich zum Beispiel an die Diskussion in Regel Nr. 1 über die strengen Rituale, die von einigen großen kreativen Denkern eingehalten wurden.) Und da Sie bereit sind, von

Ihrem Plan abzuweichen, wenn eine innovative Idee auftaucht, sind Sie auf den Kuss der Muse genauso gut vorbereitet wie der zerstreute Kreative.

Fassen wir zusammen: Anlass für diese Strategie ist die Erkenntnis, dass Sie Ihrer Zeit Respekt entgegenbringen müssen, wenn Sie Deep Work zu einer Gewohnheit machen wollen. Ein guter erster Schritt in Richtung dieses respektvollen Umgangs ist der hier erteilte Ratschlag: Bestimmen Sie im Voraus, was Sie mit jeder Minute Ihres Arbeitstages zu tun beabsichtigen. Es ist ganz normal, dieser Idee zunächst Widerstand entgegenzubringen, denn es ist zweifellos leichter, weiterhin dem doppelten Einfluss von inneren Eingebungen und äußeren Zwängen zu erlauben, Ihren Zeitplan zu bestimmen. Aber Sie müssen dieses Misstrauen gegenüber Strukturen überwinden, wenn Sie Ihr wahres Potenzial entfalten wollen als jemand, der Dinge von Bedeutung hervorbringt.

Messen Sie die Tiefe jeder Tätigkeit

Ein Vorteil der Tagesplanung ist, dass Sie bestimmen können, wie viel Zeit Sie mit oberflächlichen Aktivitäten verbringen wollen. Diese Erkenntnis aus Ihrem Plan herauszuarbeiten kann jedoch in der Praxis schwierig sein, denn es ist nicht immer ganz eindeutig, als wie oberflächlich Sie eine bestimmte Aufgabe betrachten sollten. Um dieser Herausforderung zu begegnen, erinnern wir uns zunächst an die formale Definition von Shallow Work, die ich in der Einleitung gegeben habe:

Shallow Work: *Kognitiv anspruchslose, logistikorientierte Aufgaben, die häufig unter Ablenkung durchgeführt werden. Diese Tätigkeiten schaffen tendenziell nicht viel neuen Wert in der Welt und sind leicht zu kopieren.*

Manche Tätigkeiten erfüllen diese Definition eindeutig. Das Lesen von E-Mails zum Beispiel oder die Planung eines Konferenzgesprächs sind zweifellos oberflächlicher Natur. Doch andere Aktivitäten können schwerer zu klassifizieren sein. Denken Sie mal an die folgenden Aufgaben:

- **Beispiel Nr. 1:** Überarbeitung des Entwurfs für einen akademischen Aufsatz, den Sie und ein Kollege demnächst an eine Zeitschrift schicken wollen.
- **Beispiel Nr. 2:** Erstellen einer PowerPoint-Präsentation über die Verkaufszahlen des letzten Quartals.
- **Beispiel Nr. 3:** Besuch eines Meetings, bei dem der aktuelle Stand eines wichtigen Projekts besprochen wird und eine Einigung über die nächsten Schritte erzielt werden soll.

Es ist zunächst nicht ganz offensichtlich, wie man diese Beispiele kategorisieren soll. Die ersten beiden beschreiben Aufgaben, die recht anspruchsvoll sein können, und das letzte Beispiel scheint wichtig zu sein, um ein zentrales berufliches Ziel zu verfolgen. Ziel dieser Strategie ist es, Ihnen einen akkuraten Messwert für den Umgang mit solcher Ambiguität zu geben – Ihnen eine Möglichkeit zu präsentieren, wie Sie klare und einheitliche Entscheidungen darüber treffen können, in welchen Bereich der Skala von oberflächlich bis konzentriert bestimmte Arbeitsaufgaben fallen. Zu diesem Zweck müssen Sie die Aktivitäten bewerten, indem Sie eine einfache (aber überraschend erhellende) Frage stellen:

Wie lange würde es dauern (in Monaten), um einen intelligenten frisch gebackenen Hochschulabgänger ohne spezielle Ausbildung in meinem Bereich so einzuarbeiten, dass er diese Aufgabe erfüllen könnte?

Um diese Vorgehensweise zu illustrieren, wenden wir die Frage auf unsere Beispiele für schwer einzusortierende Tätigkeiten an.

- **Analyse von Beispiel Nr. 1:** Um einen akademischen Aufsatz ordentlich überarbeiten zu können, müssen Sie sowohl die Feinheiten der Arbeit kennen (damit Sie sicherstellen können, dass sie präzise beschrieben ist) als auch die Feinheiten der allgemeinen Literatur zu diesem Thema (damit Sie sicherstellen können, dass sie richtig zitiert wird). Diese Anforderungen bedürfen einer aktuellen Kenntnis eines akademischen Bereichs – eine Aufgabe, für deren Erfüllung man im Zeitalter der Spezialisierung Jahre sorgfältiger Studien auf Graduiertenlevel und darüber hinaus benötigt. Was dieses Beispiel angeht, lautet die Antwort auf unsere Frage daher: recht lange, vielleicht fünfzig bis fünfundsiebzig Monate.
- **Analyse von Beispiel Nr. 2:** Das zweite Beispiel kommt bei dieser Analyse nicht so gut weg. Eine PowerPoint-Präsentation zu erstellen, die den Quartalsumsatz darstellt, erfordert drei Dinge: erstens das Wissen, wie man eine PowerPoint-Präsentation erstellt; zweitens die Kenntnis der Standardformate dieser Quartalsdarstellungen innerhalb Ihres Unternehmens und drittens ein Verständnis dessen, welche Zahlen Ihr Unternehmen nachverfolgt und wie man sie in die richtigen Grafiken umwandelt. Unser hypothetischer Hochschulabsolvent, nehmen wir an, wüsste bereits, wie man mit PowerPoint umgeht, und das Standardformat für Präsentationen Ihrer Organisation kennenzulernen sollte nicht länger als eine Woche dauern. Die eigentliche Frage lautet daher, wie lange es braucht, einem intelligenten Studienabgänger beizubringen, wo er die Ergebnisse findet und wie er sie bereinigt und in Grafiken und Charts umwandelt, die für eine Slide-Präsentation geeignet sind. Das ist keine triviale Aufgabe, aber ein cleverer Universitätsabsolvent sollte dafür nicht mehr als einen weiteren Monat Zeit benötigen – wir können also die Frage konservativ mit zwei Monaten beantworten.
- **Analyse von Beispiel Nr. 3:** Meetings können schwierig zu analysieren sein. Manchmal sind sie sehr nervtötend, aber oft wird ihnen auch eine Schlüsselrolle bei den wichtigsten Aktivitäten Ihres Unternehmens zugeschrieben. Die hier vorgestellte Methode hilft, einen Blick hinter die Fassade zu werfen. Wie lange würde es dauern, einem klugen Studienabgänger beizubringen, Ihren Platz in einem Planungsmeeting einzunehmen? Er müsste das Projekt gut genug

durchschauen, um seine Meilensteine und die Qualifikationen der daran Beteiligten zu kennen. Vielleicht bräuchte unser hypothetischer Akademiker auch einige Einblicke in die interpersonelle Dynamik und die Realität der Durchführung solcher Projekte innerhalb der Organisation. An diesem Punkt könnten Sie sich fragen, ob der Hochschulabsolvent auch umfassende Kenntnisse des Themas benötigt, mit dem das Projekt sich befasst. Für ein Planungsmeeting vermutlich nicht. Solche Besprechungen dringen selten in die inhaltlichen Tiefen vor, sondern bestehen aus einer Menge Smalltalk und Getue, bei dem die Teilnehmer den Eindruck großen Engagements zu erwecken versuchen, ohne sich tatsächlich engagieren zu müssen. Geben Sie einem klugen Studienabgänger drei Monate, um sich einzuarbeiten, und er könnte problemlos Ihren Platz in einer solchen Plauderrunde einnehmen. Unsere Antwort lautet also drei Monate.

Diese Frage ist als Gedankenspiel gedacht (ich werde Sie nicht tatsächlich dazu anhalten, einen Hochschulabsolventen *einzustellen*, um gering bewertete Aufgaben zu übernehmen). Aber die Antworten, die sie hervorbringt, helfen Ihnen dabei, die Oberflächlichkeit oder den Tiefgang der verschiedensten Aktivitäten objektiv zu quantifizieren. Wenn unser hypothetischer Studienabgänger viele Monate der Einarbeitung braucht, um eine Aufgabe zu übernehmen, deutet das darauf hin, dass diese Aufgabe auf hart errungener Expertise aufbaut. Wie bereits weiter oben erläutert, sind Aufgaben, die Ihr Fachwissen erfordern, tendenziell Deep-Work-Aufgaben und können demzufolge einen doppelten Nutzen haben: Ihr Ertrag ist im Verhältnis zur aufgewendeten Zeit höher, und sie trainieren Ihre Leistungsfähigkeit und machen Sie dadurch besser. Eine Aufgabe dagegen, die unser hypothetischer Akademiker rasch übernehmen kann, ist eine, die keine Fachkenntnis erfordert, und kann daher als oberflächlich betrachtet werden.

Was fangen Sie nun mit dieser Strategie an? Wenn Sie erst einmal wissen, in welchen Bereich der Skala von anspruchsvoll bis oberflächlich Ihre Tätigkeiten fallen, verteilen Sie Ihre Zeit zugunsten der Ersteren. Wenn wir beispielsweise noch einmal unsere Fallstudien betrachten, erkennen wir, dass die erste Aufgabe etwas ist, dem Sie als gut verwendete Zeit Priorität einräumen würden, während die zweite und die dritte Aufgabe von der Sorte sind, die minimiert werden sollte. Sie fühlen sich vielleicht produktiv an, aber ihr (Zeit-)Investitionsertrag ist mickrig.

Natürlich ist es nicht immer so einfach, den Schwerpunkt von den seichteren zu den tiefgründigeren Aufgaben zu verlagern – selbst dann nicht, wenn Sie wissen, wie Sie Ihre Verpflichtungen exakt einstufen können. Das bringt uns zur folgenden Strategie, die Ihnen einen spezifischen Leitfaden zur Erreichung dieses schwierigen Ziels bietet.

Bitten Sie Ihren Chef um ein Budget für Shallow Work

Diese wichtige Frage wird nur selten gestellt: *Wie viel Prozent meiner Zeit sollte ich mit Shallow Work verbringen?* Diese Strategie regt dazu an, genau das zu fragen. Mit anderen Worten, wenn Sie einen Chef haben, führen Sie ein Gespräch über dieses Thema. (Vermutlich werden Sie ihm zunächst auseinandersetzen müssen, was Deep Work und Shallow Work bedeutet.) Wenn Sie selbstständig sind, stellen Sie diese Frage *sich selbst*. In beiden Fällen legen Sie sich auf eine bestimmte Antwort fest. Dann – und das ist der wichtige Teil – versuchen Sie, dieses Budget einzuhalten. (Die nächste und die übernächste Strategie können Ihnen bei der Erreichung dieses Zieles helfen.)

Für die meisten Menschen in den meisten anspruchsvollen Wissensarbeitsberufen liegt die Antwort auf diese Frage irgendwo im Bereich zwischen 30 und 50 Prozent. (Es gibt einen psychologischen

Widerstand gegen die Vorstellung, den *Großteil* seiner Zeit mit unqualifizierten Tätigkeiten zu verbringen, daher sind 50 Prozent die natürliche Obergrenze, wobei sich gleichzeitig die meisten Vorgesetzten Sorgen zu machen beginnen, dass Sie bei einem Absinken des Prozentsatzes weit unter 30 Prozent zu einem Wissensarbeitseinsiedler werden, der zwar großartige Ideen hervorbringt, aber nie auf E-Mails antwortet.)

Um dieses Budget einzuhalten, werden Sie vermutlich einige Veränderungen Ihres Verhaltens vornehmen müssen. Sie werden fast sicher gezwungen sein, Projekte abzulehnen, die von Shallow Work geradezu durchtränkt zu sein scheinen, während sie außerdem aggressiver gegen den Anteil von Seichtheit in Ihren bestehenden Projekten vorgehen müssen. Vielleicht führt dieses Budget dazu, dass Sie die Notwendigkeit einer wöchentlichen Teambesprechung zugunsten einer ergebnisorientierten Berichterstattung zurückstellen (»Lassen Sie mich wissen, wenn Sie einen entscheidenden Fortschritt gemacht haben; dann unterhalten wir uns«). Es könnte auch zur Folge haben, dass Sie mehr Vormittage in kommunikativer Isolation verbringen oder beschließen, dass eine rasche und ausführliche Antwort auf jede CC-Mail, die in Ihrem Posteingang auftaucht, weniger wichtig ist, als Sie zuvor geglaubt haben.

All diese Veränderungen sind von Vorteil für Ihr Bestreben, Deep Work zum Mittelpunkt Ihres Arbeitslebens zu machen. Einerseits fordern sie Sie nicht dazu auf, die zentralen Shallow-Work-Verpflichtungen zu vernachlässigen – ein Schritt, der Probleme und Verärgerung mit sich bringen würde –, denn Sie verbringen nach wie vor eine Menge Zeit mit diesen Aufgaben. Andererseits sind Sie gezwungen, den weniger dringenden Pflichten eine strenge Grenze zu setzen, denen Sie es erlauben, sich hinterrücks in Ihren Zeitplan einzuschleichen. Diese Begrenzung

schafft Raum für einen erheblichen Anteil von Deep Work auf kontinuierlicher Basis.

Der Grund, warum dieser Entscheidung ein Gespräch mit Ihrem Vorgesetzten vorangehen sollte, liegt darin, dass diese Vereinbarung implizite Unterstützung durch Ihren Arbeitgeber schafft. Falls Sie irgendwo angestellt sind, verschafft diese Strategie Ihnen Rückendeckung, wenn Sie eine Aufgabe ablehnen oder ein Projekt so umstrukturieren, dass der Anteil von Shallow Work minimiert wird. Sie können diesen Schritt damit rechtfertigen, dass Sie unbedingt das vorgeschriebene Aufteilungsziel der beiden Arbeitsformen einhalten müssen. Wie in Kapitel 2 erläutert, gibt es auch in der Wissensarbeit große Anteile von Shallow Work, weil wir nur selten die Folgen solcher Leistungen auf unsere Planung erkennen können. Stattdessen neigen wir dazu, diese Verhaltensweisen einzeln und auf den Augenblick bezogen zu bewerten – eine Perspektive, aus der jede Tätigkeit ganz vernünftig und angenehm erscheinen kann. Die Tools, die weiter oben in dieser Regel erwähnt wurden, geben Ihnen jedoch die Möglichkeit, diese Folgen sichtbar zu machen. Jetzt können Sie selbstbewusst zu Ihrem Chef sagen: »Das ist der exakte Prozentsatz meiner in der letzten Woche auf Shallow Work verwendeten Arbeitszeit« und ihn auffordern, seine explizite Einwilligung zu dieser Aufteilung zu geben. Konfrontiert mit diesen Zahlen und der wirtschaftlichen Realität, die sie verdeutlichen (es ist zum Beispiel eine unfassbare Verschwendung, einen hoch qualifizierten Mitarbeiter dafür zu bezahlen, dass er E-Mails verschickt und 30 Stunden pro Woche an Meetings teilnimmt), wird ein Vorgesetzter zu der logischen Folgerung kommen, dass Sie einige Dinge ablehnen und andere verschlanken *müssen* – selbst wenn dies das Leben für den Vorgesetzten oder für Sie oder für Ihre Kollegen etwas weniger angenehm macht. Denn letztlich liegt das Geschäftsziel natürlich darin, Wert zu erzeugen und nicht dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter es so bequem wie möglich haben.

Wenn Sie selbstständig sind, wird diese Übung Sie mit der Tatsache konfrontieren, wie wenig Zeit Ihres »vollgepackten« Zeitplans Sie tatsächlich mit werthaltigen Tätigkeiten verbringen. Diese harten Zahlen geben Ihnen das notwendige Selbstvertrauen, um die oberflächlichen Beschäftigungen zurückzufahren, die Ihre Zeit aufsaugen. Ohne diese Zahlen ist es schwierig für einen Selbstständigen, irgendeine Gelegenheit auszuschlagen, die sich *vielleicht* als gewinnbringend erweisen könnte. »Ich muss bei Twitter sein!«, »Ich muss eine aktive Facebook-Präsenz haben!«, »Ich muss die ganzen Einstellungen auf meinem Blog verfeinern!«, sagen Sie sich, denn für sich betrachtet sieht es aus, als wären Sie faul, wenn Sie eine dieser Tätigkeiten ablehnen. Treffen Sie dagegen eine Auswahl und halten sich strikt an das Verhältnis von oberflächlicher zu konzentrierter Arbeit, können Sie diese schuldgetriebene bedingungslose Akzeptanz durch die gesündere Gewohnheit ersetzen, das Beste aus jener Zeit herauszuholen, die Sie für Shallow Work reservieren (was Ihnen immer noch genügend Möglichkeiten bietet), diese Bemühungen aber auf einen ausreichend geringen Anteil Ihrer Zeit und Aufmerksamkeit zu beschränken, um jene Form von Deep Work zu ermöglichen, die letztlich Ihr Geschäft voranbringt.

Natürlich besteht immer die Möglichkeit, dass Sie diese Frage stellen und die Antwort darauf unbefriedigend ist. Kein Vorgesetzter wird ausdrücklich sagen: »Hundert Prozent Ihrer Arbeitszeit sollten oberflächlichen Tätigkeiten gewidmet sein!« (es sei denn, Sie sind ein Berufsanfänger, in diesem Falle müssen Sie diese Übung hinausschieben, bis Sie genügend Qualifikation erworben haben, um Ihren offiziellen Arbeitsaufgaben auch Deep-Work-Zeiten hinzuzufügen), aber ein Vorgesetzter könnte erwidern: »So viel Shallow Work wie notwendig, damit Sie umgehend erledigen können, was immer wir von Ihnen erwarten.« Auch dann ist die Antwort für Sie immer noch nützlich, denn Sie sagt Ihnen, dass dies kein Arbeitsplatz

ist, an dem Deep Work unterstützt wird, und somit kein Arbeitsplatz, der Ihnen zu Erfolg in unserer Informationsgesellschaft verhelfen wird. In dem Fall sollten Sie dem Chef für sein Feedback danken und dann umgehend mit der Planung beginnen, wie Sie zu einer anderen Stelle wechseln können, bei der Tiefgang wertgeschätzt wird.

Legen Sie um 17:30 Uhr die Arbeit nieder

In den sieben Tagen bevor ich diese Zeilen schrieb war ich an fünfundsechzig verschiedenen E-Mail-Konversationen beteiligt. Von diesen fünfundsechzig Konversationen verschickte ich genau fünf E-Mails nach 17:30 Uhr. Die genaue Geschichte hinter dieser Statistik lautet, dass ich mit wenigen Ausnahmen keine Mails nach 17:30 Uhr verschicke. Aber wenn man davon ausgeht, wie stark E-Mails ganz allgemein mit dem Berufsleben verknüpft sind, liegt hinter diesem Verhalten noch eine überraschendere Tatsache verborgen: Ich *arbeite* nicht nach 17:30 Uhr.

Ich bezeichne das als *planmäßige Produktivität*, denn ich setze mir das feste Ziel, nicht nach einem bestimmten Zeitpunkt zu arbeiten, und denke dann rückwärts, um Produktivitätsstrategien zu entdecken, die mir die Einhaltung dieser Regel ermöglichen. Dieser planmäßigen Produktivität folge ich höchst zufrieden bereits seit mehr als fünf Jahren, und sie war maßgeblich für mein Bestreben, ein produktives Berufsleben zu führen, das auf Deep Work beruht. Auf den folgenden Seiten möchte ich Sie davon überzeugen, diese Strategie ebenfalls anzuwenden.

Beginnen wir meine Präsentation der planmäßigen Produktivität mit der Feststellung, dass dieses Taktik nach allgemeiner Überzeugung in der akademischen Welt, die mein Umfeld bildet, zum Scheitern verurteilt ist.

Professoren – insbesondere Juniorprofessoren – sind für strapaziöse Arbeitszeiten bekannt, die bis in die Nacht reichen und sich auch auf Wochenenden erstrecken. Nehmen Sie etwa den Blogbeitrag eines jungen Informatik-Professors, den ich »Tom« nennen will. In seinem Blog, den Tom im Winter 2014 schrieb, gibt er seinen Zeitplan des vergangenen Tages wieder, an dem er zwölf Stunden in seinem Büro verbracht hat. Darin enthalten sind fünf verschiedene Besprechungen und drei Stunden »administrativer« Aufgaben, die er als »das Abarbeiten stapelweiser E-Mails, Ausfüllen von bürokratischen Formularen, Zusammenstellen von Besprechungsunterlagen und Planung anstehender Meetings« beschreibt. Nach seiner Schätzung hat er nur *anderthalb* von den insgesamt zwölf in seinem Büro verbrachten Stunden mit »echter« Arbeit zugebracht, die er definiert als das Bemühen, mit einer »belastbaren Studie« voranzukommen. Es ist kein Wunder, dass Tom sich gezwungen fühlt, weit über den durchschnittlichen Arbeitstag hinaus zu arbeiten. »Ich habe bereits die Tatsache akzeptiert, dass ich am Wochenende arbeiten muss«, schreibt er in einem anderen Blogbeitrag. »Nur sehr wenige Fakultätsneulinge entgehen diesem Schicksal.«

Ich allerdings schon. Obwohl ich nicht nachts und nur selten am Wochenende arbeite, habe ich zwischen meiner Ankunft in Georgetown im Herbst 2011 und dem Beginn der Arbeit an diesem Kapitel im Herbst 2014 rund zwanzig von Fachleuten begutachtete Aufsätze geschrieben. Ich gewann außerdem zwei Stipendiumsausschreibungen, veröffentlichte ein (nicht akademisches) Buch und bin mit dem Schreiben eines weiteren (das Sie gerade lesen) fast fertig. Und das alles ohne die kräftezehrenden Arbeitszeiten, die von den Toms dieser Welt für unabdingbar gehalten werden.

Wie lässt sich dieses Paradox erklären? Eine überzeugende Antwort finden wir in einem weit verbreiteten Artikel, der 2013 von einer Akademikerin geschrieben wurde, die in ihrer Karriere bereits weiter fortgeschritten ist und wesentlich mehr erreicht hat als ich: Radhika Nagpal, Fred-Kavli-Professorin für Informatik an der Harvard University. Nagpal eröffnet den Artikel mit der Behauptung, dass der Stress, über den noch nicht fest eingestellte Professoren klagen, zum großen Teil selbst gemacht ist. »Es kursieren schaurige Mythen und schaurige Fakten über das Leben als befristet eingestellter Dozent an einer ‚R1'-Universität [also einer forschungsorientierten Einrichtung]«, beginnt sie, ehe sie erklärt, wie sie letztlich beschloss, sich nicht den allgemeinen Überzeugungen anzuschließen und stattdessen »bewusst … bestimmte Dinge zu tun, um meine Zufriedenheit zu bewahren«. Diese bewussten Bemühungen führten dazu, dass Nagpal ihre befristete akademische Laufbahn »enorm« genoss. [192]

Detailliert beschreibt Nagpal verschiedene Beispiele für diese Bemühungen, aber insbesondere eine Taktik sollte uns bekannt vorkommen. Wie Nagpal einräumt, versuchte sie zu Beginn ihrer akademischen Laufbahn, jede freie Stunde zwischen 07:00 Uhr morgens und Mitternacht mit Arbeit zu füllen (da sie Kinder hat, war diese Zeit, besonders abends, oft stark fragmentiert). Es dauerte nicht lange, ehe sie erkannte, dass sie diese Strategie nicht durchhalten konnte, also setzte sie sich ein Limit von 50 Stunden in der Woche und dachte rückwärts, um festzulegen, welche Regeln und Gewohnheiten notwendig wären, um dieser Beschränkung zu entsprechen. Mit anderen Worten, Nagpal wendete die planmäßige Produktivität an.

Wir wissen, dass diese Strategie ihrer akademischen Karriere nicht schadete, denn sie erhielt wie geplant die Festeinstellung und bekam nach

nur drei zusätzlichen Jahren eine volle Professorenstelle (ein beeindruckender Aufstieg). Wie hat sie das geschafft? Ihrem Artikel zufolge bestand eine der wesentlichen Techniken zur Einhaltung ihres Stundenlimits darin, den größten Quellen *oberflächlicher* Betätigungen im Rahmen ihres akademischen Lebens strenge Grenzen zu setzen. Zum Beispiel entschied sie, nur fünf Reisen im Jahr zu welchen Zwecken auch immer zu unternehmen, denn Reisen können eine überraschende Vielzahl dringender oberflächlicher Aufgaben mit sich bringen (vom Buchen der Unterkunft bis zum Schreiben von Vorträgen). Fünf Reisen pro Jahr mögen sich immer noch nach viel anhören, aber für eine Akademikerin ist das ein Leichtes. Zur Bestätigung können wir Matt Welsh bemühen, eine ehemaligen Kollegen Nagpals in der Informatik-Fakultät von Harvard (jetzt arbeitet er für Google), der einmal in einem Blogbeitrag schrieb, es sei typisch für Juniorakademiker, zwölf bis vierundzwanzig Reisen jährlich zu unternehmen.[193] (Stellen Sie sich nur all die trivialen Tätigkeiten vor, die Nagpal dadurch vermeiden konnte, dass sie zehn bis fünfzehn zusätzliche Reisen umging!) Die Reisehäufigkeit ist nur eine von vielen Taktiken, die Nagpal zur Kontrolle ihres Arbeitstags nutzte (sie begrenzte zum Beispiel auch die Zahl der Arbeiten, die sie pro Jahr korrigierte). Doch all ihren Vorgehensweisen war gemeinsam, dass sie gnadenlos die Notwendigkeit von Shallow Work beschnitten, während sie die Deep-Work-Zeiten schützten – also die eigentliche Forschung –, und dies bestimmte letztlich ihre berufliche Laufbahn.

Um zu meinem eigenen Beispiel zurückzukehren: Es ist eine ganz ähnliche Vorgehensweise, die es mir ermöglicht, erfolgreich eine feste Planung anzuwenden. Auch ich bin äußerst zurückhaltend mit der Verwendung des gefährlichsten Wortes im Produktivitätsvokabular: »Ja«. Es braucht eine Menge, um mich zu etwas zu bewegen, das Shallow Work mit sich bringt. Wenn man mich um die Beteiligung an einer universitären Angelegenheit

bittet, die nicht unbedingt notwendig ist, antworte ich meist mit einer defensiven Taktik, die ich von dem Dekan gelernt habe, der mich eingestellt hat: »Fragen Sie mich noch mal nach meiner Festanstellung.« Eine andere Vorgehensweise, die bei mir gut funktioniert, besteht darin, deutlich in meiner Absage, aber nicht eindeutig in meiner Begründung für diese Absage zu sein. Das Entscheidende ist, die Ausrede nicht so spezifisch zu gestalten, dass der Anfragende die Gelegenheit erhält, sie zu entkräften. Wenn ich beispielsweise die Einladung zu einem zeitaufwendigen Vortrag mit der Begründung absage, dass ich in derselben Zeit bereits andere Reisen geplant habe, liefere ich keine Details – die dazu führen könnten, dass der Anfragende seine Veranstaltung umplant, um sie mit meinen Verpflichtungen in Einklang zu bringen –, sondern ich sage stattdessen: »Klingt interessant, aber das überschneidet sich leider mit anderen Plänen.« Bei der Absage von Verpflichtungen widerstehe ich auch dem Drang, einen Trostpreis anzubieten, der am Ende fast genauso viel meiner Zeit auffrisst (zum Beispiel: »Tut mir leid, dass ich Ihrem Ausschuss nicht beitreten kann, aber ich kann mir gerne ein paar Ihrer Vorschläge ansehen, sobald Sie sie eingeholt haben, und Ihnen meine Meinung dazu mitteilen«). Am besten ist ein klares »Nein«.

Abgesehen von einer sorgfältigen Auswahl meiner Verpflichtungen habe ich auch ein unglaublich gewissenhaftes Zeitmanagement. Weil meine Zeit Tag für Tag begrenzt ist, kann ich es mir nicht leisten, dass eine wichtige Deadline immer näher rückt oder dass ich einen Morgen mit etwas Unwichtigem vertrödele, weil ich mir nicht den Augenblick genommen habe, einen klugen Plan zu erstellen. Das damokleshafte Ende des Arbeitstages, das ich durch die planmäßige Produktivität erzwinge, verhilft mir dazu, mich sehr gut zu organisieren. Ohne diesen hereindrohenden Abbruch wäre ich vermutlich sehr viel nachlässiger in meinen Gewohnheiten.

Fassen wir diese Beobachtungen zusammen, so können Nagpal und ich aus zwei Gründen ohne Toms Überlastung in akademischen Kreisen reüssieren. Erstens sind wir gnadenlos im Abblocken von Aufgaben, weil unser Verfolgen eines festen Zeitplans das erzwingt. Indem wir entschlossen die Oberflächlichkeit zugunsten des Tiefgangs reduzieren, schaffen wir uns Zeit, ohne den Anteil an Wertschöpfung zu verringern. Ich würde sogar behaupten, dass die Reduktion von Shallow Work mehr Energie für die Deep-Work-Alternative freisetzt, was es uns ermöglicht, mehr zu leisten, als wenn wir die üblichen vollgestopften Arbeitstage hätten. Zweitens erfordern die Begrenzungen unserer Zeit einen sorgfältigeren Umgang mit Organisationsaufgaben, was im Vergleich zu längeren, aber weniger gut organisierten Arbeitszeiten ebenfalls mehr Wert hervorbringt.

Die zentrale Aussage dieser Strategie ist, dass ihr Nutzen sich auf die meisten Wissensarbeitsgebiete erstreckt. Das heißt, selbst wenn Sie kein Professor sind, kann eine planmäßige Produktivität große Vorteile mit sich bringen. In den meisten Wissensarbeitsberufen kann es im Augenblick schwierig sein, eine oberflächliche Verpflichtung niederzulegen, die für sich betrachtet harmlos zu sein scheint – sei es die Annahme einer Einladung zum Kaffeetrinken oder das Einverständnis, »auf einen Sprung vorbeizuschauen«. Das Festhalten an planmäßiger Produktivität jedoch gibt Ihnen ein Gespür für Knappheit. Plötzlich wird jede Verpflichtung jenseits Ihrer konzentrationsintensiven Tätigkeiten verdächtig und zur potenziellen Unterbrechung. Ihre Standardantwort wird »Nein«, die Zugangsbarriere zu Ihrer Zeit und Ihrer Aufmerksamkeit wächst beträchtlich, und Sie fangen an, die Aktivitäten, die diese Schranke passieren, mit äußerster Effizienz zu organisieren. Vielleicht stellen Sie auch Annahmen über die Unternehmenskultur Ihrer Organisation infrage, die Sie für in Stein gemeißelt gehalten haben, die sich jetzt aber als dehnbar erweisen. Es ist zum Beispiel üblich, dass Sie auch nach Dienstschluss E-Mails von Ihrem

Vorgesetzten erhalten. Eine planmäßige Produktivität würde dazu führen, dass Sie diese Mails bis zum nächsten Morgen ignorieren. Viele befürchten dabei Probleme, denn Antworten werden *erwartet*, aber in vielen Fällen bedeutet die Tatsache, dass Ihr Chef nachts seine Posteingänge abarbeitet, gar nicht, dass er eine unmittelbare Antwort erwartet – eine Lektion, die diese Strategie Sie bald lehren würde.

Planmäßige Produktivität ist mit anderen Worten eine *Metagewohnheit*, die leicht anzunehmen, aber gravierend in ihren Auswirkungen ist. Wenn Sie sich für eine Verhaltensweise entscheiden müssten, die Ihren Fokus wieder auf Deep Work richtet, sollte diese ganz oben auf der Liste der Möglichkeiten stehen. Wenn Sie aber noch nicht ganz sicher sind, ob künstliche Beschränkungen Ihres Arbeitstages Ihnen zu mehr Erfolg verhelfen können, würde ich Sie bitten, Ihre Aufmerksamkeit noch einmal auf die Karriere von Radhika Nagpal zu lenken, der Verfechterin der Planung. Es ist ein befriedigender Zufall, dass fast zum selben Zeitpunkt, da Tom über seine unvermeidliche hohe Arbeitsbelastung als junger Professor klagte, Nagpal den jüngsten ihrer vielen beruflichen Triumphe feierte, die sie trotz ihres genau festgelegten Plans erringen konnte: Ihre Studie zierte das Titelblatt der Zeitschrift *Science*.[194]

Seien Sie schwer erreichbar

Keine Diskussion über Shallow Work wäre vollständig, ohne E-Mails zu erwähnen. Diese grundlegend oberflächliche Angelegenheit zieht besonders heimtückisch die Aufmerksamkeit des Wissensarbeiters auf sich, denn sie bietet einen ständigen Strom von *speziell an Sie gerichteten Ablenkungen*. Allgegenwärtige E-Mail-Erreichbarkeit ist so verankert in unseren beruflichen Gewohnheiten, dass wir ihre Rolle in unserem Leben gar nicht mehr beeinflussen zu können glauben. In seinem 2009 erschienen Buch *The*

Tyranny of E-mail warnt John Freeman, mit dem Aufkommen dieser Technologie »unterwandern wir allmählich unsere Fähigkeit zu erklären – auf sorgsame, komplexe Art und Weise –, warum es so falsch für uns ist, uns zu beklagen, Widerstand zu leisten oder unseren Arbeitstag so umzuorganisieren, dass sie zu bewältigen ist«.[195] E-Mails scheinen eine vollendete Tatsache zu sein. Widerstand zwecklos.

Die hier besprochene Strategie soll diesem Fatalismus etwas entgegensetzen. Nur weil sie dieses Tool nicht vollständig vermeiden können, heißt das noch lange nicht, dass Sie sämtlichen Einfluss über seine Rolle in Ihrer mentalen Landschaft abgeben müssen. In den folgenden Absätzen gebe ich Ihnen drei Tipps, wie Sie die Autorität darüber zurückgewinnen können, auf welche Weise diese Technologie Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit beansprucht, und wie Sie der von Freeman festgestellten Unterwanderung der Autonomie Einhalt gebieten können. Widerstand ist nicht zwecklos: Sie haben mehr Kontrolle über Ihre elektronische Kommunikation, als Sie zunächst glauben mögen.

Tipp Nr. 1: Lassen Sie Leute, die Ihnen E-Mails schicken, mehr arbeiten

Die meisten Sachbuchautoren sind leicht zu erreichen. Sie setzen eine E-Mail-Adresse auf ihre Autorenwebsite, gekoppelt mit einer offenen Einladung, ihnen jede beliebige Nachfrage oder Anregung zuzusenden. Viele begrüßen dieses Feedback sogar als notwendigen Bestandteil der illusionären, aber viel zitierten Wichtigkeit des Aufbaus einer »Community« mit ihren Lesern. Dazu kann ich nur sagen: *Ohne mich*.

Wenn Sie die Kontaktseite meiner Autorenwebsite aufrufen, finden Sie keine Allzweck-E-Mail-Adresse. Stattdessen führe ich verschiedene Personen auf, die Sie zu spezifischen Zwecken kontaktieren können: meinen Literaturagenten für Rechtenachfragen zum Beispiel oder meinen

Vortragsagenten für Redeanfragen. Wenn Sie mich erreichen wollen, finden Sie lediglich eine zweckbeschränkte Mailadresse, die mit Bedingungen einhergeht und die Hoffnung auf meine Antwort dämpft:

> *Wenn Sie ein Angebot, eine Chance oder eine Vorstellung zu bieten haben, die mein Leben interessanter machen könnten, schreiben Sie mir unter* ***interesting [at] calnewport.com****. Aus den oben genannten Gründen antworte ich nur auf jene Angebote, die sich gut in meine Pläne und Interessen einfügen lassen.*

Ich bezeichne dieses Vorgehen als Absenderfilter, denn ich bitte meine Mailkorrespondenten, sich selbst auszufiltern, ehe sie versuchen, Kontakt mit mir aufzunehmen.[196] Dieser Filter hat die Zeit, die ich mit meinem Posteingang verbringe, deutlich reduziert. Ehe ich den Absenderfilter verwendete, hatte ich die übliche Allzweck-E-Mail-Adresse auf meiner Website. Es ist kaum überraschend, dass ich damals eine große Zahl langer E-Mails erhielt, die um Rat bei speziellen (und oft sehr komplizierten) Studien- oder Berufsfragen baten. Ich helfe anderen gern, aber diese Anfragen wurden einfach zu viel – es kostete die Absender nicht viel Zeit, sie zu verfassen, aber Ihre Beantwortung erforderte viele Erklärungen und Schreibarbeit. Mein Absenderfilter hat einen Großteil dieser Art von Kommunikation eliminiert und dadurch die Zahl der Nachrichten in meinem Maileingang drastisch verringert. Im Interesse der Hilfestellung für meine Leser lenke ich diese Energie jetzt auf Umstände, die ich sorgfältig aussuche, um die Wirkung zu maximieren. Statt zum Beispiel jedem Studenten der Welt zu ermöglichen, mir eine Frage zu schicken, arbeite ich jetzt eng mit einer kleinen Zahl von Studentengruppen zusammen, für die ich gut erreichbar bin und denen ich eine umfassendere und effektivere Beratung bieten kann.

Ein weiterer Vorteil eines Absenderfilters ist, dass er die Erwartungen dämpft. Die entscheidendste Zeile in meiner Erklärung ist: »Ich antworte nur auf jene Angebote, die sich gut in meine Pläne und Interessen einfügen

lassen.« Das scheint nebensächlich, aber es verändert maßgeblich, wie intensiv meine Mailkorrespondenten über ihre Botschaften an mich nachdenken. Allgemein gilt für E-Mails die Übereinkunft, dass Sie jemandem, der Ihnen etwas schickt, eine Antwort schulden, es sei denn, Sie sind berühmt. Bei den meisten löst ein Postfach voller Nachrichten daher ein starkes Gefühl der Verpflichtung aus.

Wenn Sie stattdessen die Erwartungen der Anfragenden mit der Tatsache vertraut machen, dass Sie vermutlich *nicht* antworten werden, ist diese Erfahrung eine veränderte. Das Posteingangsfach ist jetzt eine Sammlung von Möglichkeiten, die Sie sich anschauen können, wenn Sie Freizeit haben – und aus der Sie jene aussuchen können, für die sich zu engagieren Sie für sinnvoll halten. Aber die Liste ungelesener Nachrichten löst nicht länger dieses Gefühl der Pflicht aus. Sie könnten Sie alle ignorieren, wenn Sie wollten, und nichts Schlimmes würde passieren. Auf psychologischer Ebene kann das befreiend sein.

Zu Beginn machte ich mir Sorgen, dass die Verwendung eines Absenderfilters prätentiös wirken könne – als wäre meine Zeit wertvoller als die meiner Leser – und dass ich die Leute damit verärgern würde. Aber diese Angst war unbegründet. Die meisten Leute akzeptieren die Vorstellung, dass Sie ein Recht darauf haben, *Ihre eigenen* Nachrichteneingänge zu kontrollieren, so wie sie dieses Recht auch selbst gerne hätten. Und was noch wichtiger ist, die Leute wissen Deutlichkeit zu schätzen. Für die meisten ist es in Ordnung, keine Antwort zu erhalten, wenn sie keine erwarten (im Allgemeinen überschätzen Menschen mit einer geringeren öffentlichen Präsenz wie zum Beispiel Autoren, wie wichtig es anderen ist, dass sie auf ihre Nachrichten antworten).

In manchen Fällen kann diese Erwartungsdämpfung Ihnen sogar *mehr* Ansehen einbringen, wenn Sie dann doch antworten. Zum Beispiel schickte

mir die Herausgeberin einer Online-Veröffentlichung mal das Angebot eines Gastbeitrags in der Annahme, dass ich in Anbetracht meines Filters vermutlich nicht reagieren würde. Als ich es doch tat, stellte sich dies als freudige Überraschung heraus. Die Interaktion fasste sie so zusammen:

> *Als ich Cal eine E-Mail schrieb, um ihn zu fragen, ob er einen Beitrag zu [der Veröffentlichung] leisten wolle, waren meine Erwartungen gering. In seinem [Absenderfilter] stand nichts von Gastblogs, also wäre ich nicht böse gewesen, wenn ich nie auch nur einen Pieps von ihm gehört hätte. Als er dann doch antwortete, war ich ganz begeistert.*[197]

Mein spezieller Absenderfilter ist nur ein Beispiel für diese allgemeine Strategie. Sehen wir uns mal den Consultant Clay Herbert an, einen Experten für die Durchführung von Crowdfunding-Kampagnen für Technologie-Start-ups: ein Spezialgebiet, das viele E-Mail-Zuschriften anzieht von Menschen, die sich einen hilfreichen Rat erhoffen. In einem Artikel auf Forbes.com über Absenderfilter heißt es: »Ab einem gewissen Punkt überstieg die Zahl der Anfragen [Herberts] Kapazitäten, deshalb schuf er Filter, mit denen er die Last auf die um Hilfe Bittenden übertrug.«[198]

Obwohl er aus ähnlichen Gründen begann wie ich, nahm Herberts Filter am Ende eine andere Form an. Wenn Sie ihn kontaktieren, werden Sie zunächst auf eine FAQ-Seite weitergeleitet, um sicherzustellen, dass Ihre Frage nicht bereits beantwortet wurde (was auf viele der Nachrichten zutraf, die Herbert bearbeitete, ehe sein Filter eingerichtet war). Sobald Sie dieses FAQ-Sieb passiert haben, bittet er Sie, eine Umfrage zu beantworten, mit deren Hilfe er weiter nach Verbindungen suchen kann, die besonders relevant für seinen Fachbereich sein können. Wer auch diesen Schritt hinter sich gebracht hat, muss eine kleine Gebühr bezahlen, ehe er mit Herbert in Kontakt treten kann. Dieser Betrag soll keine zusätzliche Einnahmequelle sein, sondern vielmehr diejenigen Personen auswählen, denen es mit dem Einholen und Befolgen von Ratschlägen ernst ist. Herberts Filter ermöglicht ihm immer

noch, Menschen zu helfen und interessante Gelegenheiten ausfindig zu machen. Aber gleichzeitig hat er seinen Posteingang auf ein Niveau verringert, das er bewältigen kann.

Ein weiteres Beispiel ist Antonio Centeno, der den beliebten Blog *Real Man Style* betreibt. Centenos Absenderfilter umfasst einen zweistufigen Prozess. Wenn Sie eine Frage haben, werden Sie auf eine öffentliche Seite umgelenkt, um sie zu stellen. Centeno findet es unwirtschaftlich, immer und immer wieder dieselben Fragen in Eins-zu-eins-Konversationen zu beantworten. Wenn Sie diesen Schritt getan haben, lässt er sie durch das Anklicken von Häkchen die folgenden drei Versprechen ablegen:

- **Ich stelle Antonio keine Stilfrage, deren Antwort ich binnen 10 Minuten bei Google finden kann.**
- **Ich spamme Antonio nicht mit einer kopierten Massenanfrage, um für mein eigenes Geschäftsmodell zu werben.**
- **Ich erweise einem beliebigen Fremden eine gute Tat, wenn Antonio innerhalb von 23 Stunden antwortet.**

Das Nachrichtenformular, in das Sie Ihren Text eintippen können, erscheint erst dann auf der Kontaktseite, wenn Sie die Checkbox neben allen drei Versprechen angeklickt haben.[199]

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Technologie der E-Mail sich in Entwicklung befindet, die aktuellen sozialen Konventionen in unserer Anwendung dieser Technologie jedoch unterentwickelt sind. Die Vorstellung, dass alle Nachrichten, unabhängig von Zweck oder Absender, in demselben undifferenzierten Posteingang landen, und die Erwartung, dass jede Nachricht eine (zeitnahe) Antwort verdient hat, sind geradezu absurd unproduktiv. Der Absenderfilter ist ein kleiner, aber nützlicher Schritt zu einer besseren Lösung, und seine Einführung ist an der Zeit – zumindest für die wachsende Zahl von Selbstständigen und Freiberuflern,

die sowohl einen sehr großen Posteingang als auch die Fähigkeit haben, ihre Erreichbarkeit selbst zu bestimmen. (Ich wäre auch sehr für die flächendeckende Einführung ähnlicher Regeln bei der internen Kommunikation in großen Unternehmen, aber aus den in Kapitel 2 vorgestellten Gründen ist dies vermutlich noch weit von der Realität entfernt.) Wenn Sie dazu in der Lage sind, betrachten Sie Absenderfilter als eine Möglichkeit, um eine gewisse Kontrolle über Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit zurückzugewinnen.

Tipp Nr. 2: Leisten Sie mehr Arbeit, wenn Sie E-Mails verschicken oder beantworten

Lesen Sie sich einmal die folgenden Standard-Mails durch:

E-Mail Nr. 1: »Es war schön, Sie letzte Woche kennenzulernen. Einige der Themen, über die wir gesprochen haben, würde ich gerne noch mal vertiefen. Hätten Sie Lust auf einen Kaffee?«

E-Mail Nr. 2: »Wir sollten noch mal auf dieses Forschungsproblem zurückkommen, das wir bei meinem letzten Besuch diskutiert haben. Bringen Sie mich auf den aktuellen Stand?«

E-Mail Nr. 3: »Ich habe mich mal an dem Artikel versucht, über den wir geredet haben, und hänge ihn an. Was halten Sie davon?«

Diese drei Beispiele dürften den meisten Wissensarbeitern bekannt vorkommen, denn sie sind repräsentativ für viele Nachrichten, die ihren Posteingang füllen. Darüber hinaus sind sie potenzielle Produktivitätsfresser: Wie Sie darauf antworten, hat erhebliche Auswirkungen darauf, wie viel Zeit und Aufmerksamkeit die sich anschließende Konversation auffrisst.

Insbesondere Frage-E-Mails wie diese lösen einen augenblicklichen Instinkt aus, die schnellstmögliche Antwort zu verfassen, um die Nachricht – vorübergehend – aus dem Posteingang zu bekommen. Eine schnelle Antwort bietet Ihnen kurzfristig eine gewisse Erleichterung, weil Sie die in der Mail enthaltene Verantwortung zurück an den Absender übertragen. Diese Erleichterung ist jedoch nur von kurzer Dauer, denn diese Verantwortung wird immer wieder hin und her verschoben und nagt kontinuierlich an Ihrer Zeit und Ihrer Aufmerksamkeit. Halten Sie daher bei der Konfrontation mit einer derartigen Frage einen Augenblick inne, ehe Sie antworten, und nehmen Sie sich die Zeit, eine Antwort wie die im folgenden Beispiel zu formulieren:

Was ist das in dieser Nachricht angesprochene Projekt, und welches ist der effizienteste Ablauf (im Hinblick auf verschickte Mails), um dieses Projekt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen?

Sobald Sie diese Frage für sich selbst beantwortet haben, ersetzen Sie die rasche Antwort durch eine, in der Sie sich die Zeit nehmen, den von Ihnen identifizierten Prozess zu beschreiben, die den aktuellen Stand festhält und die folgenden Schritte in den Vordergrund stellt. Ich nenne dies den *prozessorientierten Mailansatz*, und sein Ziel ist es, sowohl die Anzahl der erhaltenen E-Mails zu minimieren als auch die mentale Anstrengung, die sie mit sich bringen.

Um diesen Prozess und seine Funktionsweise besser erklären zu können, lesen Sie bitte die folgenden prozessorientierten Antworten auf die Beispiel-Mails von weiter oben:

Prozessorientierte Antwort auf E-Mail Nr. 1: »Ich trinke gerne einen Kaffee mit Ihnen. Treffen wir uns doch bei Starbucks auf dem Campus. Unten nenne ich Ihnen die beiden Tage der nächsten Woche, an denen ich

Zeit hätte. Für jeden Tag habe ich drei Uhrzeiten angegeben. Falls eine dieser Tag-Uhrzeit-Kombinationen für Sie passt, lassen Sie es mich bitte wissen. Ich betrachte Ihre Antwort als Bestätigung des Termins. Wenn Sie an keinem der Termine können, rufen Sie mich unter der unten angegebenen Telefonnummer an, und wir machen einen geeigneten Zeitpunkt aus. Ich freue mich darauf.«

Prozessorientierte Antwort auf E-Mail Nr. 2: »Ich stimme Ihnen zu, dass wir noch einmal auf dieses Problem zurückkommen sollten. Ich schlage Folgendes vor.

Mailen Sie mir nächste Woche alles, an das Sie sich bezüglich unserer Diskussion des Problems erinnern können. Sobald ich diese Nachricht erhalten habe, erstelle ich eine gemeinsame Richtlinie für das Projekt und füge sie einem Dokument hinzu, das Ihre Ergebnisse zusammenfasst und durch meine eigenen Erinnerungen an unsere zurückliegende Diskussion ergänzt ist. In diesem Dokument werde ich die zwei oder drei aussichtsreichsten nächsten Schritte vermerken.

Wir können diese nächsten Schritte dann einige Wochen lang durchführen und uns noch mal darüber austauschen. Ich schlage vor, dass wir zu diesem Zweck in einem Monat miteinander telefonieren. Unten habe ich einige Tage und Uhrzeiten aufgeführt, an denen ich telefonisch erreichbar bin. Wenn Sie mir Ihre Notizen schicken, geben Sie bitte Tag und Uhrzeit an, wann es Ihnen am besten passt, und wir betrachten diese Antwort als Bestätigung des Telefontermins. Ich freue mich darauf, das Problem näher zu beleuchten.«

Prozessorientierte Antwort auf E-Mail Nr. 3: »Danke, dass Sie an mich gedacht haben. Ich werde den Entwurf des Artikels lesen und Ihnen am Freitag (10.) eine mit Anmerkungen versehene, überarbeitete Version

schicken. In dieser von mir zurückgesendeten Version korrigiere ich alles, was mir möglich ist, und füge Kommentare hinzu, um Sie auf Stellen aufmerksam zu machen, die Sie selbst verbessern sollten. Damit sollten Sie alles haben, was Sie zum Überarbeiten und Abschicken des letzten Entwurfs benötigen, also belassen wir es dabei. Sie brauchen diese Nachricht oder die von mir zurückgeschickte Überarbeitung nicht zu beantworten – es sei denn natürlich, es gibt noch eine Rückfrage.«

Beim Verfassen dieser Beispielantworten habe ich damit begonnen, das in der Nachricht angesprochene Projekt zu identifizieren. Beachten Sie bitte, dass der Begriff »Projekt« hier im weiteren Sinne verwendet wird. Er kann für umfangreiche tatsächliche Projekte stehen, zum Beispiel die Fortschritte bei einem Forschungsproblem (Beispiel Nr. 2), er kann sich aber auch genauso gut auf kleine logistische Herausforderungen wie eine Verabredung zum Kaffee beziehen (Beispiel Nr. 1). Anschließend habe ich mir ein, zwei Minuten Zeit genommen, einen Prozess zu überdenken, der uns mit einem Minimum an notwendigen Nachrichten vom Status quo zum gewünschten Ergebnis bringt. Der letzte Schritt bestand darin, eine Antwort zu schreiben, die diesen Prozess und unseren gegenwärtigen Standpunkt genau beschreibt. Diese Beispiele haben sich auf E-Mail-Antworten bezogen, aber es sollte deutlich geworden sein, dass ein ähnlicher Ansatz auch funktioniert, wenn Sie derjenige sind, der eine Konversation per Mail beginnt.

Der prozessorientierte E-Mail-Ansatz kann den Einfluss dieser Technologie auf Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit maßgeblich verändern. Dafür gibt es zwei Gründe. Erstens reduziert er die Zahl der E-Mails in Ihrem Posteingang – manchmal erheblich (etwas so Schlichtes wie eine Verabredung zum Kaffee kann leicht in ein halbes Dutzend oder mehr Nachrichten über einen Zeitraum von mehreren Tagen ausarten, wenn Sie

nicht sorgsam antworten). Das wiederum verringert die Zeit, die Sie mit Ihren eigehenden Nachrichten verbringen, und die geistige Kapazität, die Sie dafür aufbringen müssen.

Zweitens wird eine gute prozessorientierte Nachricht im Hinblick auf das fragliche Projekt augenblicklich, um die Terminologie David Allens zu verwenden, »den Kreis schließen«. Wenn ein Projekt durch eine E-Mail angestoßen wird, die Sie verschicken oder erhalten, setzt es sich in Ihrem Kopf fest – es wird zu etwas, das »auf Ihrem Tisch liegt« in dem Sinne, dass es Ihnen zur Kenntnis gebracht wurde und Sie sich letztlich darum kümmern müssen. Diese Methode schließt diesen offenen Kreis, sobald er sich bildet. Indem Sie den gesamten Prozess durchgehen, alle auf Ihrer Seite wichtigen Verpflichtungen in Ihre Aufgabenliste und Ihren Kalender eintragen und die Reaktion der Gegenseite beschleunigen, kann Ihr Geist das Territorium zurückerobern, das zuvor von dem Projekt beansprucht wurde. Weniger mentales Gerümpel bedeutet mehr geistige Ressourcen für Deep Work.

Auf den ersten Blick wirken prozessorientierte E-Mails nicht unbedingt selbstverständlich. Zum einen erfordert es mehr Zeit, über Ihre Nachrichten nachzudenken, ehe Sie sie verfassen. Im Augenblick könnte das so aussehen, als würden Sie mehr Zeit mit E-Mails zubringen. Es ist jedoch wichtig zu bedenken, dass die zusätzlichen drei Minuten, die Sie an dieser Stelle investieren, Ihnen viele weitere Minuten ersparen, in denen Sie später unnötige zusätzliche Mails lesen und beantworten.

Das zweite Problem ist, dass die prozessorientierten Mails gestelzt und übermäßig sachlich wirken können. Die sozialen Konventionen im Zusammenhang mit E-Mails erwarten eher einen Konversationston, der mit dem systematischeren Vorgehen oder den Entscheidungsdiagrammen kollidiert, die häufig in der prozessorientierten Kommunikation verwendet

werden. Wenn Sie das besorgt, lassen Sie Ihren Nachrichten doch eine längere Konversationseinleitung vorangehen. Sie können den prozessorientierten Teil Ihrer Mail sogar mit einer Trennlinie von der plauderhaften Einleitung abgrenzen oder sie als »Vorschlag für die nächsten Schritte« bezeichnen, damit der sachliche Tonfall besser zum Kontext passt.

Letztlich sind diese geringfügigen Unannehmlichkeiten es wert. Wenn Sie im Vorfeld mehr darüber nachdenken, was diese E-Mails, die in Ihren Posteingang hinein- und wieder aus ihm herausflitzen, wirklich bewirken sollen, können Sie die negativen Auswirkungen dieser Technologie auf Ihre Fähigkeit, an den tatsächlich bedeutsamen Dingen zu arbeiten, um ein Vielfaches verringern.

Tipp Nr. 3: Antworten Sie nicht

Als Student am MIT hatte ich die Gelegenheit, mit berühmten Gelehrten zusammenzutreffen. Dabei fiel mir auf, dass viele von ihnen einen faszinierenden und recht raren Umgang mit E-Mails pflegten: Ihr Standardverhalten beim Erhalt einer Nachricht bestand darin, nicht zu antworten.

Im Laufe der Zeit erkannte ich die Philosophie, die diesem Verhalten zugrunde liegt. Bei E-Mails, so ihre Überzeugung, trägt der Absender die Verantwortung dafür, den Empfänger zu überzeugen, dass eine Antwort lohnenswert ist. Wenn Sie das nicht überzeugend nachweisen *und* in ausreichendem Maße den für den Professor notwendigen Aufwand einer Antwort minimieren konnten, erhielten Sie auch keine.

Die folgende E-Mail zum Beispiel würde von vielen der berühmten Namen am Institut sehr wahrscheinlich unbeantwortet bleiben:

Hi Professor. Ich würde gern mal vorbeikommen, um über [Thema XY] mit Ihnen zu reden. Haben Sie Zeit?

Diese Mail zu beantworten erfordert zu viel Aufwand (»Haben Sie Zeit?« ist zu allgemein, um rasch beantwortet werden zu können). Es gibt auch keinerlei Versuch der Beweisführung, dass dieses Gespräch die Zeit des Professors wert sein könnte. Vor dem Hintergrund dieser Kritikpunkte kommt nun eine Version derselben Nachricht, die eine größere Chance auf Antwort hat:

Hi Professor. Ich arbeite mit meinem wissenschaftlichen Betreuer, [Professor Y], derzeit an einem Projekt ähnlich [Projekt X]. Wäre es in Ordnung, wenn ich am Donnerstag in der letzten Viertelstunde Ihrer Sprechstunde mal vorbeikomme, um Ihnen genauer zu erläutern, wonach wir suchen, und zu schauen, ob dies zu Ihrem aktuellen Projekt passen könnte?

Im Gegensatz zur ersten Nachricht stellt diese deutlich heraus, warum das Treffen sinnvoll ist, und minimiert den Antwortaufwand des Empfängers.

Dieser Tipp besagt, dass Sie in dem Maße, wie es in Ihrem beruflichen Kontext machbar ist, diese akademische Ambivalenz gegenüber E-Mails kopieren. Versuchen Sie dazu, die folgenden drei Regeln anzuwenden, um einzuordnen, welche Nachrichten eine Antwort erfordern und welche nicht.

Akademische Mailsortierung: Antworten Sie nicht auf E-Mails, wenn einer der folgenden Punkte zutrifft:

- Sie ist nicht eindeutig oder erschwert es Ihnen anderweitig, eine vernünftige Antwort darauf zu schreiben.
- Es handelt sich nicht um eine Frage oder einen Vorschlag, der für Sie von Interesse ist.

- Wenn Sie antworten, passiert nichts wirklich Gutes, und wenn Sie nicht antworten, passiert nichts wirklich Schlimmes.

In all diesen Fällen gibt es viele offenkundige Ausnahmen. Wenn zum Beispiel eine nicht eindeutige Nachricht über ein für Sie uninteressantes Projekt vom CEO Ihrer Firma kommt, werden Sie wohl darauf antworten. Aber von diesen Ausnahmen abgesehen fordert der akademische Ansatz Sie dazu heraus, sehr viel rigider zu entscheiden, ob Sie auf »Antworten« klicken oder nicht.

Anfangs kann die Befolgung dieses Tipps unbequem sein, denn sie wird dazu führen, dass Sie mit einer Schlüsselkonvention im Zusammenhang mit E-Mails brechen: Eine Antwort wird erwartet, unabhängig von der Relevanz oder Angemessenheit der Nachricht. Es gibt auch keine Möglichkeit zu vermeiden, dass ein paar unangenehme Dinge passieren, wenn Sie dieses Vorgehen übernehmen. Zumindest werden ein paar Leute verwirrt oder verärgert sein – besonders wenn es ihnen noch nie passiert ist, dass die allgemeinen E-Mail-Konventionen infrage gestellt oder ignoriert werden. Wissen Sie was? Das ist in Ordnung so. Wie der Autor Tim Ferriss mal sagte: »Machen Sie es sich zur Gewohnheit, kleine unangenehme Dinge geschehen zu lassen. Tun Sie das nicht, finden Sie niemals die Zeit für die lebensverändernden großen Dinge.«[200] Vielleicht ist es Ihnen ein Trost, dass die Menschen, wie die Professoren an der MIT entdeckten, ihre Erwartungen rasch an die Besonderheiten Ihrer Kommunikationsgewohnheiten anpassen. Die Tatsache, dass Sie ihnen auf ihre eilig verfasste Nachricht nicht geantwortet haben, wird vermutlich kein zentrales Ereignis ihres Lebens darstellen.

Wenn Sie das Unbehagen bei dieser Methode erst einmal überwunden haben, fangen Sie an, ihre Vorteile zu genießen. Es gibt zwei häufig geäußerte Meinungen, wenn es um die Diskussion von einer E-Mail-

Überlastung geht. Die eine besagt, dass das Verschicken von Mails weitere Mails erzeugt, während die andere lautet, dass die Mühe mit nicht eindeutigen oder irrelevanten E-Mails eine wesentliche Ursache für mit dem Posteingang zusammenhängenden Stress darstellt. Die hier vorgestellte Vorgehensweise reagiert aggressiv auf alle beide Probleme – Sie verschicken weniger Mails und ignorieren diejenigen, deren Beantwortung aufwendig ist – und lockert dadurch maßgeblich den Würgegriff, in dem Ihr Postfach Ihre Zeit und Ihre Aufmerksamkeit gefangen hält.

Fazit

Die Geschichte der Gründung von Microsoft ist so oft erzählt worden, dass sie schon als Legende betrachtet werden kann. Im Winter 1974 erblickt ein junger Harvard-Student namens Bill Gates den Altair, den ersten Personal Computer der Welt, auf dem Cover von *Popular Electronics*. Gates erkennt, dass es eine Chance gibt, Software für diese Maschine zu entwickeln, deshalb lässt er alles stehen und liegen und verbringt die nächsten acht Wochen damit, mithilfe von Paul Allen und Monte Davidoff eine Version der BASIC-Programmiersprache für den Altair zusammenzuschustern. Diese Story wird oft als Beleg für Gates' Einblick und Kühnheit zitiert, aber jüngere Interviews enthüllen eine weitere Eigenschaft, die eine entscheidende Rolle für das glückliche Ende der Geschichte spielte: Gates' geradezu übernatürliche Fähigkeit zu Deep Work.

Wie Walter Isaacson 2013 in einem Artikel zu diesem Thema in der *Harvard Gazette* erklärte, arbeitete Gates während dieser zwei Monate mit solcher Intensität und so lange, dass er oft mitten im Schreiben einer Programmzeile über seiner Tastatur einschlief. Dann schlief er eine oder zwei Stunden, wachte auf und machte genau dort weiter, wo er aufgehört hatte – eine Fähigkeit, die der immer noch davon beeindruckte Paul Allen als »außerordentliche Konzentrationsstärke« bezeichnet.[201] In seinem Buch *The Innovators* fasste Isaacson Gates' einzigartige Fähigkeit zur Konzentration später so zusammen: »Das eine Merkmal, das [Gates von Allen] unterschied, war die Fokussierung. Allens Verstand flitzte zwischen vielen Ideen und Leidenschaften hin und her, aber Gates war ein Serienbesessener.«[202]

In dieser Geschichte von Gates' obsessiver Konzentration begegnen wir der stärksten Form meiner Argumentation für Deep Work.[203] Inmitten der Turbulenzen eines sich rasch verändernden Informationszeitalters ist es leicht, Zuflucht bei dialektischem Missmut zu suchen. Die Griesgrame unter uns empfinden vages Unbehagen angesichts der Aufmerksamkeit, die Menschen ihren Smartphones schenken, und sehnen sich nach den Zeiten der gemächlichen Konzentration zurück, während die digitalen Hipster solche Nostalgie mit Rückwärtsgewandtheit und Langeweile gleichsetzen und glauben, dass eine gesteigerte Vernetzung der Grundstein einer utopischen Zukunft sei. Marshall McLuhan erklärte: »Das Medium ist die Botschaft«, aber unsere aktuellen Gespräche über diese Themen scheinen eher zu besagen: »Das Medium ist die Moral« – entweder gehen Sie mit Facebook der Zukunft entgegen, oder Sie betrachten es als unseren Untergang.

Wie ich in der Einleitung dieses Buches erklärte, habe ich keinen Standpunkt in dieser Debatte. Das Bestreben nach Deep Work ist keine moralische Einstellung und keine philosophische Aussage – es ist vielmehr die pragmatische Einsicht, dass die Konzentrationsfähigkeit eine Qualifikation ist, *mit der sich wertvolle Dinge erledigen lassen*. Mit anderen Worten, Deep Work ist nicht wichtig, weil die Ablenkung etwas Böses ist, sondern weil es Bill Gates dazu verholfen hat, in weniger als einem Semester eine milliardenschwere Branche ins Leben zu rufen.

Es stellt sich heraus, dass dies auch eine Lektion ist, die ich persönlich immer und immer wieder in meiner Karriere gelernt habe. Ein Anhänger des konzentrierten Arbeitens bin ich schon seit über zehn Jahren, aber selbst ich werde immer noch regelmäßig von seiner Mächtigkeit überrascht. Während meines Aufbaustudiums, in der Zeit also, da ich dieser Fähigkeit erstmals begegnete und begann, ihr Wichtigkeit beizumessen, stellte ich

fest, dass Deep Work es mir möglich machte, alljährlich zwei hochwertige expertengeprüfte Abhandlungen zu schreiben (eine respektable Anzahl für einen Studenten) und gleichzeitig nur selten länger als bis 17:00 Uhr oder gar am Wochenende arbeiten zu müssen (was unter meinesgleichen nicht oft vorkommt).

Doch als ich kurz vor dem Übergang zur Professur stand, begann ich, mir Sorgen zu machen. Als Student und Postdoktorand waren meine zeitlichen Verpflichtungen minimal gewesen – den größten Teil des Tages konnte ich nach meinen eigenen Wünschen gestalten. Ich wusste, dass ich diesen Luxus in der nächsten Phase meiner Karriere einbüßen würde, und ich hatte kein Vertrauen zu meiner Fähigkeit, genügend Deep Work in diesen anspruchsvolleren Zeitplan zu integrieren, um meine Produktivität aufrechtzuerhalten. Statt einfach in meiner Ängstlichkeit zu verharren, beschloss ich, etwas dagegen zu unternehmen: Ich erstellte einen Plan, um meine Deep-Work-Muskulatur zu trainieren.

Dieses Training wendete ich während meiner letzten beiden Jahre am MIT an, während ich als Postdoktorand nach Professorenstellen zu suchen begann. Meine Haupttaktik bestand darin, meinem Zeitplan künstliche Beschränkungen aufzuerlegen, um mich besser der verringerten freien Zeit anzunähern, die ich als Professor erwartete. Zusätzlich zu meiner Regel, niemals nachts zu arbeiten, fing ich an, mitten am Tag ausgedehnte Mittagspausen einzulegen, um joggen zu gehen und dann zu Hause zu Mittag zu essen. Außerdem unterschrieb ich in dieser Zeit den Verlagsvertrag für mein viertes Buch, *Die Traumjoblüge (*engl. *So Good They Can't Ignore You)* – ein Projekt, das natürlich schon bald intensive Anforderungen an meine Zeit stellte.[204]

Um diese neuen Beschränkungen auszugleichen, verbesserte ich meine Fähigkeit zu Deep Work. Neben anderen Maßnahmen plante ich noch

sorgfältiger meine Deep-Work-Zeiten voraus und verteidigte sie gegen Störungen. Ich bildete auch die Fähigkeit aus, während der vielen Stunden, die ich im Laufe der Woche zu Fuß zurücklegte, gewissenhaft meine Ideen zu durchdenken (was ein Segen für meine Produktivität war), und suchte besessen nach abgelegenen Orten, die der Konzentration förderlich waren. Im Sommer arbeitete ich zum Beispiel oft unter der Kuppel der Barker-Engineering-Bibliothek – ein angenehm höhlenartiger Raum, der zu voll wird, wenn das Semester im Gange ist –, und im Winter suchte ich unbekanntere Räumlichkeiten auf, um etwas Ruhe zu finden, wobei ich schließlich eine Vorliebe für die kleine, aber gut ausgestattete Lewis-Musikbibliothek entwickelte. Einmal kaufte ich mir sogar für 50 Dollar ein hochklassiges kariertes Labornotizbuch, um an mathematischen Beweisen zu arbeiten, weil ich glaubte, dass die Kosten ein achtsameres Denken auslösen würden.

Am Ende war ich überrascht, wie gut diese Rückwendung zur Konzentration funktionierte. Nachdem ich im Herbst 2011 eine Stelle als Informatikprofessor an der Georgetown University angenommen hatte, erweiterten sich meine Verpflichtungen tatsächlich drastisch. Aber ich hatte für diesen Augenblick trainiert. Nicht nur, dass ich meine Forschungsproduktivität aufrechterhielt; ich steigerte sie sogar. Meine vorherige Quote von zwei guten Veröffentlichungen im Jahr, die ich als unbelasteter Student erzielt hatte, stieg auf durchschnittlich vier gute Abhandlungen jährlich, nachdem ich ein wesentlich stärker belasteter Professor geworden war.

So beeindruckend das auch für mich war, ich sollte bald lernen, dass ich die Grenzen dessen, was Deep Work leisten kann, noch nicht erreicht hatte. Dieser Lektion begegnete ich in meinem dritten Jahr als Professor. Während meines dritten Jahres in Georgetown, das sich vom Herbst 2013 bis zum

Sommer 2014 erstreckte, lenkte ich meine Aufmerksamkeit wieder auf meine Deep-Work-Gewohnheiten und suchte nach weiteren Gelegenheiten, sie zu vervollkommnen.[205] Ein entscheidender Grund für diese Rückwendung zu meiner Hingabe an die Konzentration ist das Buch, das Sie gerade lesen – und das zum größten Teil in dieser Zeit geschrieben wurde. Natürlich unterzog das Schreiben eines 70.000-Wörter-Manuskripts meinen bereits gut gefüllten Zeitplan einer neuen plötzlichen Einschränkung, und ich wollte gewährleisten, dass meine akademische Produktivität keinen dementsprechenden Einbruch erlitt. Ein weiterer Grund, warum ich mich wieder Deep Work zuwandte, war der bevorstehende Festanstellungsprozess. Ich hatte noch ein Jahr oder zwei Veröffentlichungen übrig, ehe über meine Festanstellung verhandelt werden würde. Mit anderen Worten, dies war der Zeitpunkt, meine Fähigkeiten unter Beweis zu stellen (insbesondere, da meine Frau und ich im letzten Jahr vor der Festanstellung die Absicht hatten, unsere Familie um ein zweites Kind zu vergrößern). Der letzte Grund für meine Rückkehr zum konzentrierten Arbeiten war persönlicher und (zugegebenermaßen) ein bisschen launenhaft. Ich hatte mich um ein beachtliches Stipendium beworben, das viele meiner Kollegen erhielten, und war abgelehnt worden. Ich war wütend und beschämt, und so beschloss ich, statt mich nur zu beklagen und in Selbstmitleid zu baden, dass ich den Verlust des Stipendiums durch eine Erhöhung der Zahl und der Eindrücklichkeit meiner Veröffentlichungen ausgleichen würde – indem ich sie an meiner Stelle beweisen ließ, dass ich wusste, was ich tat, auch wenn diese eine spezielle Förderung an mir vorbeigegangen war.

Ich war auch schon vorher ein großer Anhänger von Deep Work gewesen, aber diese drei Herausforderungen brachten mich dazu, die Angewohnheit bis zum Extrem zu treiben. Ich wurde rigoros bei der Ablehnung zeitaufwendiger Verpflichtungen und begann, mehr an abgeschiedenen

Orten außerhalb meines Büros zu arbeiten. Ich legte eine Strichliste mit meinen Deep-Work-Stunden in Sichtweite neben meinen Schreibtisch und ärgerte mich, wenn sie nicht rasch genug wuchs. Vielleicht am wirkungsvollsten war, dass ich wieder zu meiner MIT-Gewohnheit zurückkehrte, Probleme im Kopf zu durchdenken, wann immer sich eine gute Gelegenheit dazu bot – sei es beim Gassi gehen mit dem Hund oder auf der Fahrt zur Arbeit. Während ich meine konzentrierten Arbeitsstunden zuvor nur erhöht hatte, wenn sich eine Abgabefrist näherte, war ich in diesem Jahr unerbittlich. Fast jeden Tag in fast jeder Woche drängte ich meinen Verstand, sich konsequent um Resultate zu bemühen, egal ob eine bestimmte Deadline näher rückte oder nicht. Ich entwickelte Beweisführungen, während ich mit der U-Bahn fuhr oder Schnee schippte. Wenn mein Sohn am Wochenende Mittagsschlaf hielt, spazierte ich durch den Garten und dachte nach, und wenn ich im Stau steckte, setzte ich mich in Gedanken methodisch mit Problemen auseinander, die mir Kopfzerbrechen bereiteten.

Während das Jahr voranschritt, wurde ich zur Deep-Work-Maschine – und das Ergebnis dieser Verwandlung traf mich unerwartet. Innerhalb desselben Jahres, in dem ich mein Buch schrieb und mein Sohn in das furchtbare Trotzalter eintrat, schaffte ich mehr als das Doppelte meiner üblichen wissenschaftlichen Produktivität und veröffentlichte *neun* expertengeprüfte Abhandlungen – und das alles, ohne die abendliche Arbeitsverbotsregel zu brechen.

Ich bin der Erste, der zugeben würde, dass dieses Jahr extremer Konzentration vielleicht ein bisschen zu extrem war: Es erwies sich als mental strapaziös, und in der Zukunft werde ich die Intensität wohl ein

bisschen abschwächen. Aber diese Erfahrung unterstreicht den Punkt, mit dem ich dieses Fazit begonnen habe: Deep Work ist sehr viel mächtiger, als die meisten Menschen einsehen wollen. Die Hingabe an diese Fähigkeit ermöglichte es Bill Gates, das Beste aus einer unerwarteten Chance zur Schaffung einer neuen Branche zu machen, und sie ließ mich in demselben Jahr meine wissenschaftliche Produktivität verdoppeln, in dem ich beschloss, zusätzlich noch ein Buch zu schreiben. Es ist eine umwälzende Erfahrung, so behaupte ich, sich von der zerstreuten Masse abzuwenden und den wenigen Fokussierten hinzuzugesellen.

Natürlich ist ein Leben der Konzentration nicht jedermanns Sache. Es erfordert harte Arbeit und eine drastische Veränderung Ihrer Gewohnheiten. Viele finden die künstliche Geschäftigkeit der schnellen E-Mail-Kommunikation und das Social-Media-Getue tröstlich, während ein fokussiertes Leben verlangt, dass Sie vieles davon hinter sich lassen. Ein gewisses Unbehagen ist auch mit jedem Bestreben verbunden, das Beste zu schaffen, zu dem man in der Lage ist, denn es konfrontiert Sie mit der Möglichkeit, dass Ihr Bestes gar (noch) nicht so gut ist. Es ist besser, Kommentare über unsere Gesellschaft abzugeben, als in den rooseveltschen Ring zu treten und dafür zu kämpfen, sie zum Besseren zu wenden.

Doch wenn Sie gewillt sind, diesen Bequemlichkeiten und Ängsten aus dem Weg zu gehen, und sich stattdessen bemühen, Ihren Verstand an seine äußersten Grenzen zu bringen, um Wesentliches zu schaffen, dann werden Sie wie schon andere vor Ihnen entdecken, dass Tiefgang ein Leben voller Produktivität und Sinn erzeugt. In Teil 1 zitierte ich Winifred Gallagher mit den Worten: »Ich werde ein fokussiertes Leben führen, denn das ist das Beste, was es gibt.«[206] Dem stimme ich zu. Bill Gates tut das ebenfalls. Und Sie, nachdem Sie nun dieses Buch gelesen haben, hoffentlich auch.

Anmerkungen

1 Originalzitat: »In my retiring room» und »I keep the key« in Jung, Carl. *Memories, Dreams, Reflections*. Übers. Richard Winston. New York, 1963.

2 Originalzitat: »The feeling of repose and renewal« in: ibid.

3 Originalzitat: »Although he had many patients« und andere Informationen über die Gewohnheiten von Künstlern: Currey, Mason. *Daily Rituals: How Work*. New York, 2013.

4 Der folgende Zeitstrahl von Jungs Leben und Arbeit erwies sich auch als nützlich für die Herausarbeitung der Rolle von Deep Work in seinem berufli Werdegang: Cowgill, Charles. »Carl Jung«. Mai 1997. http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.htm.

5 Meine Liste der Deep-Work-Angewohnheiten wichtiger Persönlichkeiten stützt sich auf die folgenden Quellen:
• Die Informationen zu Montaigne stammen aus: Bakewell, Sarah. *Wie soll ich leben? Oder das Leben Montaignes in einer Frage und zwanzig Antwo* München, 2016..
• Die Informationen zu Mark Twain stammen aus: Currey, Mason: *Musenküsse. »Für mein kreatives Pensum gehe ich unter die Dusche«*. Zürich/Berl 2014.
• Die Informationen zu Woody Allen stammen aus Robert Weides Dokumentation von 2011, *Woody Allen: A Documentary.*
• Die Informationen zu Peter Higgs stammen aus: Sample, Ian. »Peter Higgs Proves as Elusive as Higgs Boson after Nobel Success.« *Guardian*, 9. Ol 2013, http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive.
• Die Informationen zu J. K. Rowling stammen von: http://twitter.com/jk_rowling.
• Die Informationen zu Bill Gates stammen aus: Guth, Robert. »In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future.« *Wall Street Journal*, 28. 2005, http://online.wsj.com/news/articles/SB111119662583069047 7.
• Die Informationen zu Neal Stephenson stammen aus einer älteren Version von Stephensons Website, die mit einem Speicherauszug vom Dezember The Internet Archive abgelegt wurde: http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html.

6 Chui, Michael et al. »The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies.« McKinsey Global Institute, Juli 2012, http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy.

7 Carr, Nicholas.»»Is Google Making Us Stupid?« *The Atlantic Monthly*, Juli/August 2008, http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-g making-us-stupid/306868/.

8 Der Umstand, dass Carr in eine Hütte ziehen musste, um die Arbeit an *Wer bin ich, wenn ich online bin* fertigzustellen, wird in den Anmerkungen des in einer Taschenbuchversion des Buches erwähnt.

9 Barker, Eric. »Stay Focused: 5 Ways to Increase Your Attention Span.« Barking Up the Wrong Tree, 18. September 2013, http://www.bakadesuyo.com/2013/09/stay-focused/.

10 Informationen über die Zugriffe auf Nate Silvers Wahlvorhersage auf der Website der *New York Times*: Tracy, Marc. »Nate Silver Is a One-Man Traff Machine for the Times«. New Republic, 6. November 2012, http://www.newrepublic.com/article/109714/nate-silvers-fivethirtyeight-blog-drawing-m traffic-new-york-times.

11 Informationen über die Vereinbarung zwischen Nate Silver und ESPN/ABC News: Allen, Mike. »How ESPN and ABC Landed Nate Silver«. *Politico* Juli 2013, http://www.politico.com/blogs/media/2013/07/how-espn-and-abc-landed-nate-silver-168888.html.

12 Beispiele für Bedenken gegenüber Silvers Methodik: Davis, Sean M. »Is Nate Silver's Value at Risk?« *Daily Caller*, 1. November 2012, http://dailycaller.com/2012/11/01/is-nate-silvers-value-at-risk/.
Marcus, Gary und Ernest Davis. »What Nate Silver Gets Wrong«. *The New Yorker*, 25. Januar 2013, http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/what-nate-silver-gets-wrong.html.

13 Informationen über David Heinemeier Hansson finden sich auf folgenden Websites:
• David Heinemeier Hansson. http://david.heinemeierhansson.com/.
• Lindberg, Oliver. »The Secrets Behind 37signals' Success«. *TechRadar*, 6. September 2010, http://www.techradar.com/us/news/internet/the-secrets- 37signals-success-712499.
• OAK Racing«. Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/OAK_Racing.

14 Mehr zu den Deals von John Doerr: »John Doerr«. Forbes, http://www.forbes.com/profile/john-doerr/.

15 Das Nettovermögen von John Doerr in Höhe von 3,3 Milliarden Dollar stammt aus dem folgenden Forbes.com-Profil vom 10. April 2014: http://www.forbes.com/profile/john-doerr/.

16 (Originalzitate: »We are in the early throes of a Great Restructuring« und »Our technologies are racing ahead«) Brynjolfsson, Erik und Andrew McA *Against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and t Economy*, S. 9. Cambridge, 2011.

17 (Originalzitat: »other technologies like data visualization, analytics, high speed communications«): ibid., S. 9.

18 (Originalzitat: »The key question will be: are you good at working with intelligent machines or not?«): Cowen, Tyler. Average Is Over, S. 1. New Yor

19 Rosen, Sherwin. »The Economics of Superstars«. *The American Economic Review* 71.5 (Dezember 1981): S. 845–858.

20 (Originalzitat: »Hearing a succession of mediocre singers does not add up to a single outstanding performance.«): ibid., S. 846.

21 Auf das Instagram-Beispiel und seine Bedeutsamkeit für die ungleiche Verteilung von Arbeit wurde ich erstmals aufmerksam durch die Schriften und von Jaron Lanier.

22 Details zu den Tools von Nate Silver:
• Hickey, Walter. »How to Become Nate Silver in 9 Simple Steps«. *Business Insider*, 14. November 2012, http://www.businessinsider.com/how-nate- and-fivethirtyeight-works-2012-11.

• Silver, Nate. »IAmA Blogger for FiveThirtyEight at The New York Times. Ask Me Anything«. *Reddit*, http://www.reddit.com/r/IAmA/comments/166yeo/iama_bloggerforfivethirtyeight_at_the_new_york.
• »Why Use Stata«. www.stata.com/why-use-stata/.

23 Das hier verwendete SQL-Beispiel stammt aus postgreSQL, einem Open-Source-Datenbanksystem, das sowohl in der Industrie als auch (insbesonder Forschung beliebt ist. Ich weiß nicht, welches spezielle System Silver nutzt, aber es erfordert mit Sicherheit eine Variante der in diesem Beispiel verw SQL-Programmiersprache.

24 Die komplexe Realität der Technologien, die existierende Unternehmen nutzen, um nach vorne zu gelangen, unterstreicht die Absurdität der heutzutag verbreiteten Idee, dass der Umgang mit vereinfachten, kundenbedarfsorientierten Produkten – insbesondere in Schulen – die Menschen irgendwie dar vorbereitet, in einem hochtechnisierten wirtschaftlichen Umfeld Erfolg zu haben. Wenn man Studenten iPads gibt oder ihnen ermöglicht, Nachhilfele auf YouTube hochzuladen, bereitet sie das ungefähr so gut auf eine hoch technisierte Wirtschaft vor wie das Spielen mit Matchboxautos auf eine Karr Automechaniker.

25 (Originalzitat:»Let your mind become a lens«): Sertillanges, Antonin-Dalmace. *The Intellectual Life: Its Spirits, Conditions, Methods*, S. 95. Übers. M Ryan. Cork, 1948

26 (Originalzitat: »the development and deepening of the mind«): ibid., S. 13.

27 Anders Ericsson von der Florida State University ist ein führender Forscher auf dem Gebiet der Deliberate Practice. Auf seiner wissenschaftlichen W findet sich eine schöne Beschreibung dieser Idee: http://www.psy.fsu.edu/faculty/ericsson/ericsson.exp.perf.html.

28 Die Einzelheiten zu Deliberate Practice stammen schwerpunktmäßig aus dem folgenden grundlegenden Forschungsaufsatz zu diesem Thema: Ericsso R. T. Krampe und C. Tesch-Romer. »The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance«. *Psychological Review* 100.3 (1993): 406.

29 (Originalzitat: »We deny that these differences [between expert performers and normal adults] are immutable«): ibid., S. 13.

30 Nachdem Malcolm Gladwell der Idee der Deliberate Practice 2008 in seinem Bestseller *Überflieger: Warum manche Menschen erfolgreich sind - und nicht* zur Popularität verholfen hatte, kam es in Psychologenkreisen (also bei einer Gruppe von Personen, die allgemein gesprochen allem kritisch gegenüberstanden, was Gladwell tat und sagte) in Mode, die Hypothese der Deliberate Practice auf Unstimmigkeiten zu überprüfen. Zum größten Tei diese Studien allerdings nicht die Notwendigkeit der Deliberate Practice in Zweifel, sondern bemühten sich stattdessen, weitere Komponenten zu identifizieren, die bei der Leistung von Experten eine Rolle spielten. In einem Artikel aus dem Jahr 2013, »Why Expert Performance Is Special and C Be Extrapolated from Studies of Performance in the General Population: A Response to Criticisms«, erschienen in der Zeitschrift *Intelligence* 45 (201 81–103, räumte Ericsson mit vielen dieser Studien auf. In seiner Abhandlung argumentiert Ericsson unter anderem, dass der experimentelle Aufbau d kritischen Veröffentlichungen häufig fehlerhaft sei, weil sie davon ausgehen, dass man den Unterschied zwischen durchschnittlicher und überdurchschnittlicher Leistung in einem bestimmten Bereich auf den Unterschied zwischen Experten und Nichtexperten hochrechnen kann.

31 (Originalzitat: »Men of genius themselves«) Sertillanges, *The Intellectual Life*, S. 95.

32 (Originalzitat: »Diffused attention is almost antithetical to the focused attention required by deliberate practice«): Ericsson, Krampe und Tesch-Rome Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance«, S. 368.

33 Details zur Neurobiologie von Expertenleistungen aus: Coyle, *Die Talent-Lüge*. Von Coyle gibt es auch eine gute Präsentation über Myelin auf seiner Website: »Want to Be a Superstar Athlete? Build More Myelin.« The Talent Code, www.thetalentcode.com/myelin.

34 Diese beiden Bücher bieten einen guten und leicht verständlichen Überblick zu Deliberate Practice:
• Colvin, Geoffrey. *Talent wird überschätzt. Welche Erfolgsfaktoren wirklich zählen*. München, 2009.
• Coyle, Daniel. *Die Talent-Lüge. Warum wir (fast) alles erreichen können*. Bergisch Gladbach, 2009.

35 In den Vereinigten Staaten gibt es drei Kategorien von Professoren: Assistant, Associate und Full. Normalerweise wird man als Assistant Professor ei und dann zum Associate Professor befördert, wenn man eine Festanstellung erhält. Die ordentliche Professur (Full) ist etwas, das normalerweise eine mehrjährige Festanstellung erfordert, wenn man sie überhaupt erreicht.

36 Mehr zu Adam Grant und seinen Rekorden sowie seinen (dreißigseitigen) Lebenslauf finden Sie auf seiner akademischen Website: https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1323/.

37 Grant, Adam. *Geben und Nehmen.Warum Egoisten nicht immer gewinnen und hilfsbereite Menschen weiterkommen*. München, 2016.

38 Der Artikel über Adam Grant im *New York Times Magazine*: Dominus, Susan. »The Saintly Way to Succeed«. *New York Times Magazine*, 31. März 2 MM20.

39 Newport, Cal. *How to Become a Straight-A Student: The Unconventional Strategies Used by Real College Students to Score High While Studying Les* York, 2006.

40 Leroy, Sophie. »Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks«. *Organizational Bei and Human Decision Processes* 109 (2009): S. 168–181.

41 Bei lexikalischen Entscheidungsspielen wird eine Aneinanderreihung von Buchstaben auf dem Bildschirm angezeigt; einige davon bilden Wörter, an nicht. Der Spieler muss so schnell wie möglich entscheiden, ob das Wort existiert oder nicht, indem er eine Taste für »echt« und eine für »nicht echt« Mit diesem Test lässt sich feststellen, wie stark bestimmte Schlüsselwörter in der Wahrnehmung des Spielers »aktiviert« sind, denn eine stärkere Akti lässt den Spieler sich rascher für »echt« entscheiden, sobald er das Wort auf dem Bildschirm auftauchen sieht.

42 »Er ist bahnbrechend« und »Eine Menge meiner Arbeit« sowie Einzelheiten über Jack Dorseys Tagesplanung stammen aus dem folgenden Forbes.co Artikel: Savitz, Eric. »Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square«. *Forbes*, 17. Oktober 2012, http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/.

43 Die zitierte Höhe von Jack Dorseys Nettovermögen stammt von dem Forbes.com-Profil am 10. April 2014, http://www.forbes.com/profile/jack-dorse

44 Aus einem Interview mit Kerry Trainor, das im Oktober 2013 mit *HuffPost Live* geführt wurde. Ein Clip mit dem Zitat zur E-Mail-Nutzung findet sic http://www.kirotv.com/videos/technology/how-long-can-vimeo-ceo-kerry-trainor-go-without/vCCBLd/.

45 Informationen über die neue Hauptniederlassung von Facebook: Hoare, Rose. »Do Open Plan Offices Lead to Better Work or Closed Minds?« CNN, Oktober 2012, http://edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-office-open-plan/.

46 Savitz, Eric. »Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square«. Forbes, 17. Oktober 2012, http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/ dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square.

47 Strom, David. »I.M. Generation Is Changing the Way Business Talks«. *New York Times*, 5. April 2006, http://www.nytimes.com/2006/04/05/technology/techspecial4/05message.html.

48 Mehr über Hall bei Hall.com sowie in diesem Artikel: Tsotsis, Alexia. »Hall.com Raises Dollar580K from Founder's Collective and Others to Transf Realtime Collaboration«. TechCrunch, 16. Oktober 2011, http://techcrunch.com/2011/10/16/hall-com-raises-580k-from-founders-collective-and-otherstotransform-realtime-collaboration/.

49 Eine aktuelle Liste der über 800 Angestellten der *New York Times*, die Twitter nutzen: https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members.

50 Der Original-Artikel von Jonathan Franzen für den *Guardian* erschien am 13. September 2013 unter dem Titel »Jonathan Franzen: What's Wrong wit Modern World«. Er wurde später aus »rechtlichen Gründen« entfernt.

51 Der am 4. Oktober 2013 in *Slate* erschienene Artikel von Katy Waldman, der letztlich »Jonathan Franzen's Lonely War on the Internet Continues« be wurde, hatte, wie sich an der URL erkennen lässt, ursprünglich einen noch schärferen Titel: http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/10/04/jonathan_franzen_says_twitter_is_a_coercive_development_is_grumpy_and_out.html.

52 Weiner, Jennifer. »What Jonathan Franzen Misunderstands About Me. *New Republic*, 18. September 2013, http://www.newrepublic.com/article/114762/jennifer-weiner-responds-jonathan-franzen.

53 In Teil 2 gehe ich näher darauf ein, warum diese Behauptung nicht notwendigerweise richtig ist.

54 Treasure, Julian. »Sound News: More Damaging Evidence on Open Plan Offices«. Sound Agency, 16. November 2011, http://www.thesoundagency.com/2011/sound-news/more-damaging-evidence-on-open-plan-offices/.

55 Mark, Gloria, Victor M. Gonzalez und Justin Harris. »No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work«. Ergebnisse der SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems. New York: ACM, 2005.

56 Packer, George. »Stop the World«. *The New Yorker*, 29. Januar 2010, http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.l

57 Cochran, Tom. »Email Is Not Free«. *Harvard Business Review*, 8. April 2013, http://blogs.hbr.org/2013/04/email-is-not-free/.

58 Originalzitat »it is objectively difficult to measure individual» in Piketty, Thomas. *Capital in the Twenty-First Century*, S. 509. Cambridge, MA: Belk Press, 2014

59 Manzi, Jim. »Piketty's Can Opener«. *National Review*, 7. Juli 2014, http://www.nationalreview.com/corner/382084/pikettys-can-opener-jim-manzi. Ir Manzis aufmerksamer und kritischer Rezension von Pikettys Buch habe ich das Piketty-Zitat ursprünglich zum ersten Mal gelesen.

60 Eine gute Zuammenfassung der Forschungsarbeit von Leslie Perlow ist zu finden in: Perlow, Leslie A. und Jessica L. Porter. »Making Time Off Predi and Required«. *Harvard Business Review*, Oktober 2009, https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required.

61 Mehr zu David Allens Task-Management-Methode in: Allen, David..*Wie ich die Dinge geregelt kriege. Selbstmangement für den Alltag*. München, 2(

62 Allens Ablaufdiagramm mit fünfzehn Elementen in: Allen, Getting Things Done, sowie online: http://gettingthingsdone.com/pdfs/tt_workflow_chart.

63 Der h-Index für einen Wissenschaftler ist (grob gesagt) der größte Wert x, der die folgende Regel erfüllt: »Ich habe mindestens x Arbeiten mit x oder Erwähnungen geschrieben.« Beachten Sie, dass dieser Wert sowohl die Anzahl Ihrer Veröffentlichungen erfasst als auch wie oft Sie zitiert wurden. Si können keinen hohen h-Wert erreichen, indem Sie einfach eine Vielzahl von minderwertigen Abhandlungen veröffentlichen, oder durch eine geringe Veröffentlichungen, die häufig zitiert werden. Diese Metrik nimmt immer mehr Einfluss auf die Karrierechancen, weshalb in vielen Bereichen h-Inde Zielvereinbarungen an bestimmte berufliche Meilensteine geknüpft sind.

64 Minute 28:20 eines Fernsehinterviews mit Richard Feynman für die BBC-Sendung Horizon (in den Vereinigten Staaten wurde das Interview als Folg NOVA ausgestrahlt). Das YouTube-Video dieses Interviews, das ich mir während meiner Recherchen zu diesem Buch ansah, wurde inzwischen aufgr einer rechtlichen Beschwerde der BBC entfernt (https://www.youtube.com/watch?v=Bgaw9qe7DEE). Transkripte des relavanten Zitats finden sich je http://articles.latimes.com/1988-02-16/news/mn-42968_1_nobel-prize/2 sowie auf http://calnewport.com/blog/2014/04/20/richard-feynman-didnt-wi nobel-by-responding-promptly-to-e-mails/ und auf http://www.worldcat.org/wcpa/servlet/DCARead?standardNo=0738201081&standardNoType=1&excerpt=true.

65 Originalzitat: »Managers themselves inhabit a bewildering psychic landscape« in Crawford, Matthew. *Shop Class as Soulcraft*, S. 9. New York, 2009.

66 Dieses Konzept ist eine beliebte Formulierung bei der Diskussion von David Allens Task-Management-System, siehe auch Mann, Merlin. »Podcast: Interview with GTD's David Allen on Procrastination«. 43 Folders, 19. August 2007, http://www.43folders.com/2006/10/10/productive-talk-procrasti Schuller, Wayne. »The Power of Cranking Widgets«. Wayne Schuller's Blog, 9. April 2008, http://schuller.id.au/2008/04/09/the-powerofcranking-wi gtd-times/; sowie Babauta, Leo. »Cranking Widgets: Turn Your Work into Stress-free Productivity«. Zen Habits, 6. März 2007, http://zenhabits.net/cr widgets-turn-your-work-into/.

67 Näheres zu Marissa Mayers Heimarbeitsverbot: Carlson, Nicholas. »How Marissa Mayer Figured Out Work-At-Home Yahoos Were Slacking Off«. B Insider, 2. März 2013, http://www.businessinsider.com/how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahoos-were-slacking-off-2013-3?IR=T.

68 Dies ist ein Beispiel für einen der Artikel von Alissa Rubin, den ich entdeckte, während ich an diesem Kapitel schrieb: Rubin, Alissa J. und Maia de l Baume, »Claims of French Complicity in Rwanda's Genocide Rekindle Mutual Resentment«. *New York Times*, 8. April 2014, http://www.nytimes.com/2014/04/09/world/africa/claims-of-french-complicity-in-rwandas-genocide-rekindle-mutual-resentment.html?ref=alissajohannsenrubin.

69 Alissa Rubin twittert unter @Alissanyt. Ich habe keine konkreten Beweise dafür, dass Alissa zum Twittern gedrängt wurde. Aber ich betrachte die da verbundenen Umstände: Sie hat »nyt« in ihren Twitternamen eingefügt, und die *Times* betreibt einen Social Media Desk, um ihre Mitarbeiter in der Verwendung von Social Media zu schulen (siehe auch https://www.mediabistro.com/alltwitter/new-york-times-social-media-desk_b53783), ein Schw der dazu geführt hat, dass über 800 Mitarbeiter twittern: https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members.

70 Postman, Neil. Technopoly: *The Surrender of Culture to Technology*. New York, 1993.

71 (Originalzitat: »It does not make them illegal«): ibid., S. 48.

72 Originalzitat: »It's this propensity to view ›the Internet‹ as a source of wisdom« in Morozov, Evgeny. *To Save Everything, Click Here*, S. 25. New Yo

73 Aus Ric Furrers künstlerischem Statement, das zusammen mit allgemeinen biografischen Einzelheiten über Furrer und Informationen zu seinem Gesc online zu finden ist unter: http://www.doorcountyforgeworks.com.

74 Aus der PBS-Dokumentation »Secrets of the Viking Swords«, eine Folge von NOVA, die erstmals am 25. September 2013 ausgestrahlt wurde. Weite Informationen zu dieser Folge sowie einen Online-Stream finden Sie unter: http://www.pbs.org/wgbh/nova/ancient/secrets-viking-sword.html.

75 Originalzitat: »The satisfactions of manifesting oneself concretely« in Crawford, *Shop Class as Soulcraft*, S. 15.

76 Aus Ric Furrers künstlerischem Statement: http://www.doorcountyforgeworks.com.

77 (Originalzitate: »not just cancer«, »This disease wanted to« und »movies, walks«) Gallagher, Winifred. *Rapt*: *Attention and the Focused Life*, S. 3. Ne 2009.

78 (Originalzitat: »Like fingers pointing to the moon«): ibid., S. 2.

79 (Originalzitat: »Who you are«): ibid., S. 1.

80 (Originalzitat: »Reset button«): ibid., S. 48.

81 (Originalzitat: »Rather than continuing to focus«): ibid., S. 49.

82 *Rapt* ist eine gute Zusammenfassung der Untersuchungen von Barbara Frederickson über positives Denken (siehe S. 48–49), weitere Einzelheiten fin in ihrem 2009 zu diesem Thema erschienen Buch: Frederickson, Barbara.*Die Macht der guten Gefühle.Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaf verändert*. Frankfurt am Main, 2011.

83 Die Forschungsergebnisse von Laura Carstensen werden in *Rapt* vorgestellt (siehe S. 50–51). Weitere Informationen: Carstensen, Laura L. und Josepl Mikels. »At the Intersection of Emotion and Cognition: Aging and the Positivity Effect«. *Current Directions in Psychological Science* 14.3 (2005): S. 121.

84 Originalzitat: »concentration so intense« in Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, S. 71. New York, 1990.

85 (Originalzitat: »Five years of reporting«) Gallagher, *Rapt*, S. 13.

86 (Originalzitat:» »I'll choose my targets with care«): ibid., S. 14.

87 Der usprüngliche Artikel über die Experience Sampling Method: Larson, Reed und Mihaly Csikszentmihalyi. »The Experience Sampling Method«. *N Directions for Methodology of Social & Behavioral Science* 15 (1983): S. 41–56. Eine kurze Zusammenfassung der Methode findet sich auch bei Wik http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_sampling_method.

88 Originalzitat:» »The best moments usually occur« in Csikszentmihalyi, *Flow*, S. 3.

89 Originalzitat: »Ironically, jobs are actually easier to enjoy« in: ibid., S. 162.

90 Originalzitat:»»jobs should be redesigned « in: ibid., S. 157.

91 Originalzitat: »The world used to be« in Dreyfus, Hubert und Sean Dorrance Kelly. *All Things Shining: Reading the Western Classics to Find Meanin Secular Age*, S. xi. New York, 2011.

92 Originalzitat: »The Enlightenment's metaphysical embrace« in: ibid., S. 204.

93 Originalzitat: »Because each piece of wood is distinct« in: ibid., S. 210.

94 Originalzitat: »is not to generate meaning« in: ibid., S. 209.

95 Aus einem THNKR-Interview mit Santiago Gonzalez: https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB_dNsw.

96 Originalzitate »We who cut mere stones» und »Within the overall structure«: aus dem Vorwort von Hunt, Andrew und David Thomas. *The Pragmatic Programmer: From Journeyman to Master*. New York, 1999.

97 (Originalzitat: »I'll live the focused life«) Gallagher, *Rapt*, S. 14.

98 Hofmann, W., R. Baumeister, G. Forster und K. Vohs. »Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control« *Journal of Personality and Social Psychology* 102.6 (2012): S. 1318–1335.

99 Originalzitat: »Desire turned out to be the norm, not the exception« in: Baumeister, Roy F. und John Tierney. *Willpower: Rediscovering the Greatest I Strength*, S. 3. New York, 2011.

100 Originalzitat »taking a break from [hard] work«) in: ibid., S. 4.

101 Originalstudie: Baumeister, R., E. Bratlavsky, M. Muraven und D. M. Tice. »Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?« *Journal of Pers and Social Psychology* 74 (1998): S. 1252–1265.

102 Von Donald Knuths Webseite: http://www-cs-faculty.stanford.edu/~uno/email.html.

103 Von Neal Stephensons alter Website auf einer Seite namens »My Ongoing Battle with Continuous Partial Attention«, archiviert im Dezember 2003: http://web.archive.org/web/20031231203738/http://www.well.com/~neal/.

104 Von Neal Stephensons alter Website auf einer Seite namens »Why I Am a Bad Correspondent«, archiviert im Dezember 2003: http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html.

105 Stephenson, Neal. *Anathem*. München, 2012.

106 Näheres zu der Verbindung zwischen *Anathem* und dem Spannungsverhältnis zwischen Konzentration und Ablenkung in »Interview with Neal Steph veröffentlicht auf GoodReads.com im September 2008: http://www.goodreads.com/interviews/show/14.Neal_Stephenson.

107 Meine Verwendung des Begriffs »individualisiert« ist hier etwas ungenau. Die mönchshafte Philosophie passt nicht nur auf jene, die alleine arbeiten. Beispiele für tief gehende Leistungen, bei denen die Arbeit sich auf eine kleine Gruppe verteilt. Denken Sie beispielsweise an Songschreiber-Teams v Rodgers und Hammerstein oder Erfinderteams wie die Gebrüder Wright. Was ich mit der Verwendung des Begriffs tatsächlich zum Ausdruck bringer ist, dass diese Philosophie gut für jene passt, die auf klar umrissene Ziele hinarbeiten können ohne die anderen Verpflichtungen, die mit der Zugehörig einer größeren Organisation einhergehen.

108 Aus dem (im Internet) berühmten Artikel »Don't Break the Chain« von Brad Isaac, geschrieben für Lifehacker.com: http://lifehacker.com/281626/jer seinfelds-productivity-secret.

109 Hitchens, Christopher, »Touch of Evil«. *London Review of Books*, 22. Oktober 1992, http://www.lrb.co.uk/v14/n20/christopher-hitchens/touch-of-evil

110 Isaacson, Walter und Evan Thomas. *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*. New York, Neuauflage, 2012. (Die ursprüngliche Version Buches erschien 1986, wurde jedoch kürzlich als Hardcover neu herausgegeben, vermutlich im Hinblick auf Isaacsons jüngste Veröffentlichungserfol

111 Auszüge aus Rezensionen von Walter Isaacsons *The Wise Men*, die ich unter den Buchumschlagzitaten auf der offiziellen Website für das Buch bei Si Schuster gefunden habe: http://books.simonandschuster.com/The-Wise-Men/Walter-Isaacson/9781476728827.

112 Diese Aussage und alle weiteren Einzelheiten zu Robert Caros Gewohnheiten: Darman, Jonathan. »The Marathon Man«. *Newsweek*, 16. Februar 200
mir entdeckt durch den folgenden Beitrag: »Robert Caro«, auf Mason Curreys Blog Daily Routines:
http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2009/02/robert-caro.html.

113 Auf die Information über Charles Darwin wurde ich aufmerksam durch den Beitrag »Charles Darwin« auf Mason Curreys Blog Daily Routines, 11.
Dezember 2008: http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/12/charles-darwin.html. Dieser Beitrag bezieht sich wiederum auf Charles Dar
Companion von R. B. Freeman, von Currey entnommen aus The Complete Work of Charles Darwin Online.

114 Aus dem Artikel von Currey, Mason. »Daily Rituals«. *Slate*, 16. Mai 2013.
http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily_rituals/john_updike_william_faulkner_chuck_close_they_didn_t_wait_for_inspirati

115 Aus Brooks, David. »The Good Order«. *New York Times*, 25. September 2014, http://www.nytimes.com/2014/09/26/opinion/david-brooks-routine-cre
and-president-obamas-un-speech.html?_r=1.

116 Auf das Nietzsche-Zitat wurde ich aufmerksam durch dieses hervorragende Buch über Wandern und Philosophie: Gros, Frédéric. *A Philosophy of Wa*
Übers. John Howe. New York: Verso Books, 2014.

117 Transkript eines Interviews von Rowling mit Oprah Winfrey aus dem Jahr 2010 auf der Harry-Potter-Website:
http://www.harrypotterspage.com/2010/10/03/transcript-of-oprah-interview-with-j-k-rowling/

118 Einzelheiten zu J. K. Rowlings Arbeit im Balmoral Hotel: Johnson, Simon. »Harry Potter Fans Pay £1,000 a Night to Stay in Hotel Room Where JK
Finished Series«. *Telegraph*, 20. Juli 2008, http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-1000-a-night-to-stay-in-h
room-where-JK-Rowling-finished-series.html.

119 Mehr zu Bill Gates' Denkwochen: Guth, Robert A. »In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future«. *Wall Street Journal*, 28. März 2005
http://www.wsj.com/articles/SB111196625830690477.

120 Aus Birnbaum, Robert. »Alan Lightman«. Identity Theory, 16. November 2000, http://www.identitytheory.com/alan-lightman/.

121 Michael Pollans Buch über das Errichten einer Schreibhütte: Pollan, Michael. *A Place of My Own: The Education of an Amateur Builder*. New York,

122 Mehr zu William Shockleys Bemühungen, den Punktkontakttransistor zu erfinden: »Shockley Invents the Junction Transistor«. PBS.
http://www.pbs.org/transistor/background1/events/junctinv.html.

123 Aus einem Blogbeitrag von Shankman: »Where's Your Home?« Peter Shankmans Website, 2. Juli 2014, http://shankman.com/where-s-your-home/.

124 Aus einem Interview mit Shankman: Machan, Dyan. »Why Some Entrepreneurs Call ADHD a Superpower«. MarketWatch, 12. Juli 2011,
http://www.marketwatch.com/story/entrepreneurs-superpower-for-some-its-adhd-1310052627559.

125 Die im Hinblick auf das Großraumbüro von Facebook zitierten 3.000 Mitarbeiter stammen aus einem Artikel der *Daily Mail* vom März 2014: Prigg,
»Now That's an Open Plan Office«, http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2584738/Now-THATS-open-plan-office-New-pictures-reveal-Fac
hacker-campus-house-10-000-workers-ONE-room.html.

126 Der im Juli 2013 in der Bloomberg Businessweek erschienene Artikel von Venessa Wong trägt die Überschrift »Ending the Tyranny of the Open-Plan
Office«: http://www.bloomberg.com/articles/2013-07-01/ending-the-tyranny-of-the-open-plan-office. Dieser Artikel liefert weitere Hintergründe zu d
schädlichen Auswirkungen von Großraumbüros auf die Arbeitsproduktivität.

127 Konnikova, Maria. »The Open-Office Trap«. *The New Yorker*, 7. Januar 2014, http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap.

128 Stevenson, Seth. »The Boss with No Office«. *Slate*, 4. Mai 2014.
http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/open_plan_offices_the_new_trend_in_workplace_design.1.html.

129 Savitz, Eric. »Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square«. *Forbes*, 17. Oktober 2012, http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/
dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/.

130 Die Zitate aus dem *New Yorker* über das Gebäude 20 sowie der allgemeine Hintergrund und die Liste der Erfindungen stammen – zum Teil kombinie
eigenen Erfahrungen des Autors mit derartigen Überlieferungen am MIT – aus Lehrer, Jonah. »Groupthink«. *The New Yorker*, 30. Januar 2012,
http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink.

131 Das Zitat sowie die Informationen über Mervin Kelly und seine Ziele für den Murray-Hill-Campus der Bell Labs aus: Gertner, Jon. »True Innovation
York Times, 25. Februar 2012, http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html.

132 Eine schöne zusammenfassende Geschichte der Erfindung des Transistors findet sich in »Transistorized!« auf der PBS-Website:
http://www.pbs.org/transistor/album1/. Tiefer gehende Details im Kapitel 7 von: Walter Isaacson. *The Innovators*. New York: 2014.

133 Die Befürworter von Großraumbüros werden sagen, dass sie sich dieser Mischung aus Konzentration und Interaktion annähern, indem sie Konferenzı
zur Verfügung stellen, die von denjenigen genutzt werden können, die sich intensiver mit einer Idee auseinandersetzen wollen. Dieser Dünkel trivialis
jedoch die Rolle von Deep Work bei Innovationen. Es geht hier nicht um die gelegentliche Begleitung von inspirierenden zufälligen Begegnungen, so
sie repräsentieren vielmehr den überwiegenden Bestandteil der Leistungen, die bei den meisten realen Durchbrüchen im Spiel sind.

134 Originalzitat: »How do I do this?« in McChesney, Chris, Sean Covey und Jim Huling. *The 4 Disciplines of Execution*, S. xix–xx. New York, 2004.

135 Clayton Christensen erzählt noch mehr über seine Erfahrungen mit Andy Grove in dem Artikel »How Will You Measure Your Life?«, *Harvard Busin*
Review, Juli–August 2010, der später zu einem Buch desselben Titels erweitert wurde: http://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life/ar/1.

136 Originalzitat: »The more you try to do« in McChesney, Covey und Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, S. 10.

137 Brooks, David. »The Art of Focus«. *New York Times*, 3. Juni 2013, http://www.nytimes.com/2014/06/03/opinion/brooks-the-art-of-focus.html?
hp&rref=opinion&_r=2.

138 Originalzitat: »When you receive them« in McChesney, Covey und Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, S. 12.

139 Originalzitat: »People play differently when they're keeping score« in: ibid., S. 12.

140 Eine Abbildung meines »Stundenpunktekontos« können Sie sich online ansehen: »Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones?«, 23. März
http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/.

141 Originalzitate: »a rhythm of regular and frequent meetings« and »execution really happens« in *The 4 Disciplines of Execution*, S. 13.

142 Kreider, Tim. »The Busy Trap«. *New York Times*, 30. Juni 2013. http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/.

143 Auf einen Großteil der Studien, die ich hier zitiere, um den Wert von Auszeiten zu belegen (wenn auch nicht auf alle), wurde ich durch einen ausführl

Artikel zum Thema aufmerksam: Jabr, Ferris. »Why Your Brain Needs More Downtime«. *Scientific American*, 15. Oktober 2013, http://www.scientificamerican.com/article/mental-downtime/.

144 Zusammenfassung von Dijksterhuis, Ap, Maarten W. Bos, Loran F. Nordgren und Rick B. van Baaren. »On Making the Right Choice: The Deliberati Without-Attention Effect«. *Science* 311.5763 (2006): S. 1005–1007.

145 Ich bezeichne diese Studie als »häufig zitiert«, weil Google Scholar mit Stand November 2014 über 400 Verweise auflistet.

146 Beschreibung der Attention Restoration Theory in: Berman, Marc G., John Jonides und Stephen Kaplan. »The Cognitive Benefits of Interacting with *Psychological Science* 19.12 (2008): S. 1207–1212.

147 Kaplan, Rachel und Stephen Kaplan. *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*. Cambridge, 1989.

148 In einem Online-Artikel spricht Berman allgemeiner über seine Studie und die ART (die Quelle meiner Berman-Zitate): Berman, Marc. »Berman on t Brain: How to Boost Your Focus«. *Huffington Post*, 2. Februar 2012, http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoration-theory-nature_b_1242261.html.

149 Es gibt in der Forschungsliteratur einige Auseinandersetzungen darüber, ob die beiden exakt dieselbe Quantität besitzen. Für unsere Zwecke spielt das allerdings keine Rolle. Die zentrale Beobachtung lautet, dass es eine für die Aufmerksamkeit notwendige begrenzte Ressource gibt, die geschützt wer muss.

150 Ericsson, K. A., R. T. Krampe und C. Tesch-Romer. »The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance«. *Psychological Revi* (1993): S. 363–406.

151 Masicampo, E. J. und Roy F. Baumeister. »Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals«. *Journal of Per and Social Psychology* 101.4 (2011): S. 667.

152 Meine Schätzung, dass täglich »Hunderttausende« den Talmud studieren, bezieht sich auf Shmuel Rosner, »A Page a Day«, *New York Times*, 1. Augu (http://latitude.blogs.nytimes.com/2012/08/01/considering-seven-and-a-half-years-of-daily-talmud-study/), sowie auf meine persönliche Korresponde Adam Marlin.

153 Clifford Nass, Interview mit Ira Flatow am 10. Mai 2013 auf NPR, Talk of the Nation: Science Friday show. Audiodatei und Transkript sind online ve unter: »The Myth of Multitasking«. http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of-multitasking. Tragischweise verstarb Nass unerwartet nu Monate nach diesem Interview.

154 Powers, William. *Einfach abschalten. Gut leben in der digitalen Welt*. München, 2011.

155 »Author Disconnects from Communication Devices to Reconnect with Life«. PBS NewsHour, 16. August 2010, http://www.pbs.org/newshour/bb/sci july-dec10-hamlets_08-16/.

156 Die allgemeinen Informationen über Theodore Roosevelts Gewohnheiten in Harvard stammen aus der fantastischen Biografie von Edmund Morris: M Edmund. *The Rise of Theodore Roosevelt*. New York, 2001. Auf S. 61–65 finden sich Morris' Auflistung von Roosevelts studentischen Aktivitäten sc Auszug eines Briefes von Roosevelt an seine Mutter, in dem er seine Arbeitsgewohnheiten beschreibt. Die konkrete Berechnung, wonach Roosevelt e Viertel seines durchschnittlichen Arbeitstages dem Studium widmet, findet sich auf S. 64.

157 (Originalzitat: »amazing array of interests«) Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*, S. 64.

158 Die positive Aufnahme von Roosevelts Buch durch das *Nuttall Bulletin* wird erwähnt in Morris' Anmerkungen, insbesondere Fußnote 37 im Kapitel Man with the Morning in His Face«.

159 (Originalzitat: »one of the most knowledgeable«) Morris, Rise of Theodore Roosevelt, S. 67. Ich habe diese Einschätzung Morris zugeschrieben, wen gewissermaßen indirekt, denn Morris führt hier an, was Roosevelts Vater nach der Veröffentlichung von *The Summer Birds of the Adirondacks* über s Sohn gedacht haben muss.

160 (Originalzitat: »The amount of time he spent at his desk«) Morris, *Rise of Theodore Roosevelt*, S. 64.

161 Die Zitate von Daniel Kilov stammen aus persönlicher Korrespondenz. Einige Hintergründe seiner Geschichte sind seiner Online-Biografie entnomm http://mentalathlete.wordpress.com/about/, sowie Lieu Thi Pham. »In Melbourne, Memory Athletes Open Up Shop«. ZDNet, 21. August 2013, http://www.smartplanet.com/blog/global-observer/in-melbourne-memory-athletes-open-up-shop/. Mehr zu Kilovs Leistungen (Gedächtnismerkmalen seiner mit zwei Medaillen ausgezeichneten Meisterschaft auf der Website der World Memory Statistic: http://www.world-memory-statistics.com/competitor.php?id=1102.

162 Foer, Joshua. *Alles im Kopf behalten. Mit lockerem Hirnjogging zur Gedächtnismeisterschaft.* München, 2012.

163 Carey, Benedict. »Remembering, as an Extreme Sport«. New York Times Well Blog, 19. Mai 2014.

164 Whites Artikel, aus dem ich die hier vorgestellten Schritte übernommen habe, kann online nachgelesen werden: Ron White, »How to Memorize a De Cards with Superhuman Speed«, Gastbeitrag, The Art of Manliness, 1. Juni 2012, http://www.artofmanliness.com/2012/06/01/how-to-memorize-a-de cards/.

165 Weitere interessante Zusammenhänge zwischen Gedächtnis und allgemeinem Denken siehe: Yates, Frances A. *The Art of Memory*, erstmals veröffent 1966. Die am besten verfügbare Version scheint das schön gestaltete Reprint der University of Chicago Press von 2001 zu sein.

166 Baratunde Thurston. »#UnPlug«. Fast Company, Juli/August 2013, http://www.fastcompany.com/3012521/unplug/baratunde-thurston-leaves-the-inte

167 Beachten Sie bitte, dass ein Internet-Sabbatical nicht dasselbe ist wie der in Regel Nr. 2 erwähnte Internet-Sabbat. Beim Letzteren nehmen Sie sich regelmäßig kurze Auszeiten vom Internet (im Allgemeinen einen Tag des Wochenendes), während der Erstere eine entscheidende und längere Pause Online-Leben beschreibt, die viele Wochen und manchmal auch länger andauert.

168 Der Hinweis auf Thurstons Nutzung von Twitter bezieht sich auf die Tweets vom 13. März 2014 unter dem Twitter-Profil @Baratunde.

169 Die aufgeführten Aussagen sind Kommentare auf die folgenden beiden Blogbeiträge, die ich im Herbst 2013 geschrieben habe:
»Why I'm (Still) Not Going to Join Facebook: Four Arguments That Failed to Convince Me«. http://calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-n to-join-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me/.
»Why I Never Joined Facebook«. http://calnewport.com/blog/2013/09/18/why-i-never-joined-facebook/.

170 Mehr zu Forrest Pritchard und Smith Meadows Farms: http://smithmeadows.com/.

171 Aus einem Gespräch mit Malcolm Gladwell beim International Digital Publishing Forum im Rahmen der BookExpo America Convention 2013, Mai New York. Eine Zusammenfassung des Gesprächs einschließlich der in diesem Kapitel wiedergegebenen Zitate sowie einige Videoausschnitte unter:

»Malcolm Gladwell Attacks NYPL: ›Luxury Condos Would Look Wonderful There‹«, *Huffington Post*, 29. Mai 2013, http://www.huffingtonpost.com/2013/05/29/malcolm-gladwell-attacks-_n_3355041.html.

172 Aus dem folgenden Interview: Allan, Nicole.»»Michael Lewis: What I Read«. *The Wire*, 1. März 2010, http://www.thewire.com/entertainment/2010/03/michael-lewis-what-i-read/20129/.

173 Carr, David. »Why Twitter Will Endure«. *The New York Times*, 3. Januar 2010, http://www.nytimes.com/2010/01/03/weekinreview/03carr.html.

174 Aus dem folgenden Interview: Allan, Nicole. »Michael Lewis: What I Read«. *The Wire*, 1. März 2010, http://www.thewire.com/entertainment/2010/03/michael-lewis-what-i-read/20129/.

175 Packer, George. »Stop the World«. *The New Yorker*, 29. Januar 2010, http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.l

176 Genau diese Art der Analyse hat dazu geführt, dass ich nicht bei Facebook bin. Ich war nie dort angemeldet, und mir sind zweifellos viele kleinere Vo der oben zusammengefassten Art entgangen, aber das hat sich nicht spürbar auf mein Bestreben ausgewirkt, ein aktives und erfüllendes soziales Lebe führen.

177 Diese Idee hat viele verschiedene Formen und Bezeichnungen. Sie ist auch als 80-20-Regel bekannt, und wenn Ihnen besonders prätentiös zumute ist Sie sie auch als Faktorenseltenheitsprinzip bezeichnen.

178 Das Pareto-Prinzip wird in vielen Quellen diskutiert. Richard Kochs Buch *Das 80/20 Prinzip* (Frankfurt am Main, 2015) hat das Thema anscheinend den Businessmarkt wieder interessant gemacht. Weitere Popularität erhielt es, besonders unter Technologie-Entrepreneuren, durch Tim Ferriss' Mega Die *4-Stunden-Woche* (Berlin, 2008). Auf der Wikipedia-Seite über das Pareto-Prinzip findet sich eine gute Zusammenfassung der verschiedenen Einsatzbereiche, in denen diese allgemeine Vorstellung sich anwenden lässt (von dort habe ich viele Beispiele übernommen): http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle.

179 Das Zitat sowie allgemeine Informationen zu Ryan Nicodemus' ›Einpackparty‹: »Tag 3: Die Einpackparty«. The Minimalists, http://www.theminimalists.com/21days/day3/.

180 Die Statistik über die durchschnittliche Anzahl von Twitter-Followern findet sich bei: »Average Twitter User Is an American Woman with an iPhone Followers«. *Telegraph*, 11. Oktober 2012, http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-an-American-woman-wi iPhone-and-208-followers.html. Genießen Sie diese Statistik mit Vorsicht. Eine kleine Zahl von Twitter-Nutzern hat eine so große Gefolgschaft, dass Durchschnitt nach oben treiben. Der Mittelwert wäre vermutlich deutlich niedriger. Andererseits erfassen beide Statistiken auch Nutzer, die sich nur r haben, um den Dienst auszuprobieren oder Tweets zu lesen, und die keine ernsthaften Versuche unternehmen, Follower zu gewinnen oder Tweets zu schreiben. Wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf diejenigen beschränken, die tatsächlich twittern und Follower wollen, wäre deren Zahl höher.

181 Bennett, Arnold. *How to Live on 24 Hours a Day*, Kapitel 4. Ursprünglich erschienen 1910. Die Zitate stammen aus der kostenlosen HTML-Version Projekts Gutenberg: http://www.gutenberg.org/files/2274/2274-h/2274-h.htm.

182 Das Zitat sowie allgemeine Anmerkungen zu Jason Frieds Entscheidung, bei 37signals (jetzt Basecamp) die Vier-Tage-Woche einzuführen: »Workpla Experiments: A Month to Yourself«. Signal v. Noise, 31. Mai 2012, https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself

183 Weiss, Tara. »Why a Four-Day Work Week Doesn't Work«. *Forbes*, 18. August 2008, www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadersh cx_tw_0818workweek.html.

184 Fried, Jason. »Forbes Misses the Point of the 4 Day Work Week«. Signal v. Noise, 20. August 2008, http://signalvnoise.com/posts/1209-forbes-misse point-of-the-4-day-work-week.

185 Aus Frieds Unternehmensblog »Workplace Experiments«. https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself.

186 Fried, Jason. »Why I Gave My Company a Month Off«. Inc., 22. August 2012, http://www.inc.com/magazine/201209/jason-fried/why-company-a-m off.html.

187 Die Studien, die ich hier zitiere, beschäftigen sich mit den Tätigkeiten von Deliberate Practice – was im Großen und Ganzen (aber nicht vollständig) unserer Definition von Deep Work übereinstimmt. Für unsere Zwecke ist Deliberate Practice ein geeigneter Stellvertreter für die allgemeine Kategori kognitiv anspruchsvoller Aufgaben, zu denen Deep Work gehört.

188 Die Anmerkungen dazu, wie viele Stunden Deliberate Practice täglich möglich sind, finden sich in: Ericsson, K. A., R. T. Krampe und C. Tesch-Rom Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance«. *Psychological Review* 100.3 (1993): S. 363–406.

189 Statistik zu britischen Fernsehgewohnheiten: Chalabi, Mona. »Do We Spend More Time Online or Watching TV?« *The Guardian*, 8. Oktober 2013, http://www.theguardian.com/politics/reality-check/2013/oct/08/spend-more-time-online-or-watching-tv-internet.

190 Vanderkam, Laura. »Overestimating Our Overworking«. *Wall Street Journal*, 29. Mai 2009, http://online.wsj.com/news/articles/SB124355233998464

191 Kommentar Nr. 6 des Blogbeitrags »Deep Habits: Plan Your Week in Advance«, 8. August 2014, http://calnewport.com/blog/2014/08/08/deep-habits your-week-in-advance.

192 »The Awesomest 7 Year Postdoc or: How I Learned to Stop Worrying and Love the Tenure-Track Faculty Life«. *Scientific American*, 21. Juli 2013, http://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/2013/07/21/the-awesomest-7-year-postdoc-or-how-i-learned-to-stop-worrying-and-love-the-tenure-tra faculty-life/.

193 Matt Welshs Zitat über die Reisehäufigkeit von Jungakademikern: »The Fame Trap«. Volatile and Decentralized, 4. August 2014, http://matt-welsh.blogspot.com/2014/08/the-fame-trap.html.

194 Die Ausgabe von *Science*, auf deren Cover Rhadika Nagpals Arbeit erscheint: http://www.sciencemag.org/content/343/6172.toc; Science343.6172 (1 Februar 2014): S. 701–808.

195 Freeman, John. *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*, S. 13. New York, 2009.

196 Wenn Sie meine Absenderfilter einmal selbst erleben wollen: http://calnewport.com/contact/.

197 Glei, Jocelyn. »Stop the Insanity: How to Crush Communication Overload«. 99U, http://99u.com/articles/7002/stop-the-insanity-how-to-crush-communication-overload.

198 Dieses Zitat und weitere Details über die Filter von Clay Herbert und Antonio Centeno: Simmons, Michael. »Open Relationship Building: The 15 Mi Habit That Transforms Your Network«. *Forbes*, 24. Juni 2014, http://www.forbes.com/sites/michaelsimmons/2014/06/24/open-relationship-building- minute-habit-that-transforms-your-network/.

Beachten Sie, dass in diesem Forbes.com-Artikel auch von meinen eigenen Absenderfiltern die Rede ist. (Ich schlug dem Autor des Artikels, meinem langjährigen Freund Michael Simmons, den Begriff »Absenderfilter« vor.)

199 Antonios Filter im Einsatz: http://www.realmenrealstyle.com/contact/.

200 Aus Tim Ferriss' Blog »The Art of Letting Bad Things Happen«. The Tim Ferriss Experiment, 25. Oktober 2007, http://fourhourworkweek.com/2007/10/25/weaponsofmass-distractions-and-the-artofletting-bad-things-happen/.

201 Isaacson, Walter. »Dawn of a Revolution«. *The Harvard Gazette*, September 2013, http://news.harvard.edu/gazette/story/2013/09/dawn-of-a-revolutic

202 Isaacson, Walter. *The Innovators*. New York, 2014. Das Zitat habe ich aus Minute 9:55, Kapitel 6, Teil 2 der Hörbuchfassung des Buches in der ungek Ausgabe von Audible.com entnommen.

203 Die Einzelheiten der Geschichte von Bill Gates stammen hauptsächlich aus Isaacson, »Dawn of a Revolution«, den Walter Isaacson (mit Veränderung seinem Buch *Innovators* entnommen hat. Einige Hintergrunddetails habe ich auch aus Stephen Manes' exzellenter Business-Biografie von 1994 entnc Manes, Stephen. *Gates: Wie der Microsoft Chef zum reichsten Mann Amerikas wurde.* Bonn, 1993.

204 Newport, Cal. *Die Traumjob-Lüge. Warum Leidenschaft die Karriere killt.* Frankfurt am Main, 2013.

205 Eine Liste meiner Veröffentlichung zur Informatik, nach Jahren geordnet, finden Sie auf meiner wissenschaftlichen Website: http://people.cs.georgetown.edu/~cnewport. Die Veröffentlichungen des Jahres, in dem ich mich ganz dem Deep Work verschrieben hatte, stehen unte Beachten Sie, dass Informatiktheoretiker wie ich hauptsächlich in wettbewerbsorientierten Konferenzen publizieren, nicht in Zeitschriften, und dass w Autoren eher alphabetisch auflisten, nicht in der Reihenfolge ihrer Beiträge.

206 (Originalzitat: »I'll live the focused life«): Gallagher, *Rapt*, S. 14.

REDLINE | VERLAG

DIGITALER MINIMALISMUS

Besser leben mit weniger Technologie

CAL NEWPORT

Vom Bestsellerautor von *Konzentriert arbeiten*

Digitaler Minimalismus

Newport, Cal
9783962670610
272 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

In seinem Bestseller Konzentriert arbeiten bewies Cal Newport bereits, dass ablenkungsfreie Konzentration die Arbeitseffektivität steigert und die Reduktion der technischen Geschäftigkeit enorm viel Zeit und Nerven einspart – so arbeitet es sich nicht nur effektiver, sondern auch glücklicher. In seinem neuen Buch Digitaler Minimalismus spinnt er diesen Gedanken noch weiter und zeigt, dass der Schlüssel zu einem guten Leben in der Hightech-Welt darin besteht, die Nutzung der Technologien in allen Bereichen des Lebens auf das Wesentlichste zu reduzieren. Mithilfe seiner Methode zum Digital Detox wird man lernen, digitalen Ablenkungen künftig zu widerstehen, Online-Tools nur intentional zu nutzen und das Leben so um ein Vielfaches zu vereinfachen. Ein unverzichtbarer Leitfaden für all diejenigen, die sich nach einem entspannten Leben im Abseits der digitalen Welt sehnen.

Titel jetzt kaufen und lesen

REDLINE | VERLAG
Eric Ries
LEAN
STARTUP
Schnell, risikolos
und erfolgreich
Unternehmen gründen

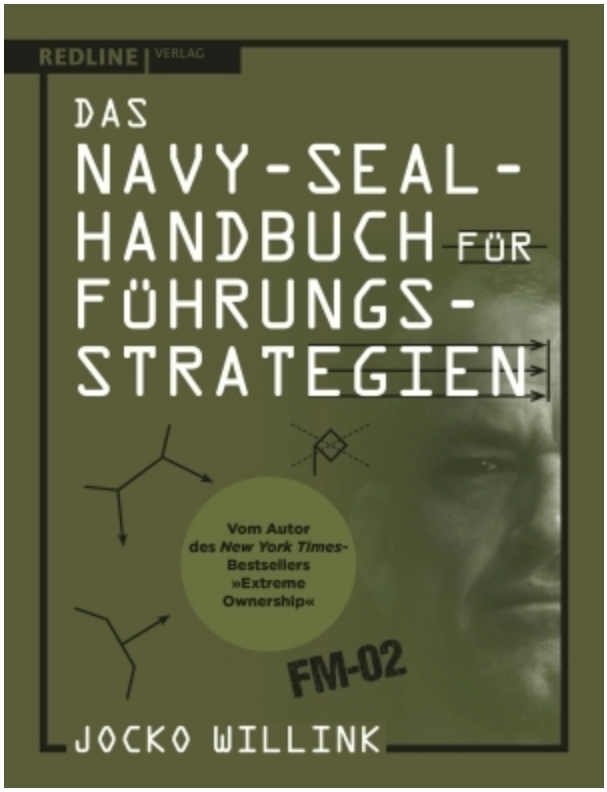
Lean Startup

Ries, Eric
9783864146718
200 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Der Weg zum eigenen Unternehmen ist nie ohne Risiko. Und bis die Firma sich auf dem Markt etabliert hat, dauert es. Wer doch scheitert, verliert in der Regel viel Geld. Genau hier setzt das Konzept von Eric Ries an. Lean Startup heißt seine Methode. Sie ist schnell, ressourcenfreundlich und radikal erfolgsorientiert. Anhand von durchgespielten Szenarien kann man von vornherein die Erfolgsaussichten von Ideen, Produkten und Märkten bestimmen. Und auch während der Gründungphase wird der Stand der Dinge ständig überprüft. Machen, messen, lernen – so funktioniert der permanente Evaluationsprozess. Das spart enorm Zeit, Geld und Ressourcen und bietet die Möglichkeit, spontan den Kurs zu korrigieren. Das Lean-Startup-Tool hat sich schon zigtausenfach in der Praxis bewährt und setzt sich auch in Deutschland immer stärker durch.

Titel jetzt kaufen und lesen


REDLINE | VERLAG
DAS
NAVY-SEAL-
HANDBUCH FÜR
FÜHRUNGS-
STRATEGIEN
Vom Autor
des New York Times-
Bestsellers
»Extreme
Ownership«
FM-02
JOCKO WILLINK

Das Navy-Seal-Handbuch für Führungsstrategien

Willink, Jocko
9783962672324
288 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

In den Bestsellern "Extreme Ownership" und "Die zwei Seiten der Führung" erläuterten Jocko Willink und sein Co-Autor bereits die effektivsten Führungsprinzipien, die sie aus ihren Militäreinsätzen mit der Eliteeinheit der Navy Seals ableiten konnten, und schufen somit ganz neue Standards für Führungsqualitäten. Nun macht sich Jocko Willink daran, diese Theorien konsequent in der Praxis anzuwenden und Führung auch auf taktischer Ebene in die Tat umzusetzen. Mit dem vorliegenden Feldhandbuch bietet Willink hierzu eine einfache, klar strukturierte Schritt-für-Schritt-Anleitung – hilfreiches Marschgepäck für alle Führungskräfte!

Titel jetzt kaufen und lesen

REDLINE | VERLAG

Simon Sinek

FRAG IMMER

Wie Führungskräfte

ERST:

zum Erfolg inspirieren

WARUM

Der Bestseller
Start with Why
aus den USA

Frag immer erst: warum

Sinek, Simon
9783864146527
224 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Am Beginn einer jeden Erfolgsgeschichte steht eine einfache Frage: Warum? Warum sind manche Organisationen profitabler als andere? Warum werden einige Führungskräfte von ihren Mitarbeitern mehr geschätzt und andere weniger? Warum sind manche Menschen in der Lage, immer und immer wieder erfolgreich zu sein? In seinem Bestseller, der nun zum ersten Mal in deutscher Sprache erscheint, zeigt Simon Sinek, dass erfolgreiche Persönlichkeiten wie Martin Luther King Jr. oder Steve Jobs alle nach demselben, natürlichen Muster dachten, handelten und kommunizierten. Am Anfang ihres Wirkens stand immer die Frage nach dem Warum. Mit diesem Ansatz schafften sie es, bedeutende Dinge zu vollbringen und darüber hinaus ihre Mitstreiter zu inspirieren. Sich an diesen Vorbildern orientierend, gibt Sinek in seinem Ratgeber nun Führungskräften, Unternehmen, aber auch Privatpersonen einen Leitfaden an die Hand, der zum endgültigen Erfolg verhilft. Dabei erklärt er das so erfolgreiche Muster, welches dem goldenen Schnitt ähnlich ist, und auf den drei elementaren Fragen basiert: Warum? Wie? Was? Dadurch eröffnen sich dem Leser völlig neue Möglichkeiten und er wird lernen, dass die Motivierung von Mitarbeitern viel zielführender ist als ihre Manipulation! Und dies geht ganz einfach: einfach "Warum?" fragen.

Titel jetzt kaufen und lesen

REDLINE | VERLAG

Thekla Wilkening
Robin Haring

Das Bio-Pizza Dilemma

Der überraschende Wegweiser zu mehr Nachhaltigkeit

Das Bio-Pizza-Dilemma

Haring, Robin
9783962673369
224 Seiten

Titel jetzt kaufen und lesen

Allzu oft scheint es so, dass alles, was der einzelne Mensch tun kann, um die Welt, Eisbären, Wale und den Regenwald zu retten, der Kauf von nachhaltigen und fairen Produkten ist. Aber reicht es wirklich, wenn die Pizza bio ist? Ganz gleich, wie viel grünes Wachstum, grüne Technologie oder Mobilität wir entwickeln – ein Weiter-so wird es nicht geben können. Bleibt die Frage: Wie geht's weiter? Dieses Buch räumt mit dem Irrglauben auf, dass der einzelne Konsument gleichzeitig die Verantwortung für den Untergang UND die Rettung der Welt trägt – denn dem ist nicht so. Das führt nur zu Überforderung, viel Verwirrung und Frustration. Es möchte vielmehr Mut machen und zeigen, dass eine andere, echte Nachhaltigkeit möglich ist. Diese ist schließlich auch eine Einstellung – eine bereichernde noch dazu. Dieses Buch ist daher das beste Mittel gegen Zukunftsfrust und der Einstieg in ein lustvolleres, sinnvolleres und nachhaltigeres Leben.

Titel jetzt kaufen und lesen

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library